



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

CRISTIANO HENRIQUES RIOS DOS SANTOS

**A Internacionalização no sector da cortiça –
O caso da Portugaliacork S.A.**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob orientação da
Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias

julho 2022



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

CRISTIANO HENRIQUES RIOS DOS SANTOS

**A Internacionalização no sector da cortiça –
O caso da Portugaliacork S.A.**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia 28 de julho de 2022 perante o júri seguinte:

Presidente: Prof^a. Doutora Diana da Silva Dias (Professora Catedrática da Universidade Lusófona do Porto)

Arguente: Prof^a. Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães (Professora Associada da Universidade Lusófona do Porto)

Orientadora: Prof^a. Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias (Professora Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto)

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Agradecimentos:

Aos meus pais, Jorge e Amélia, e ao meu irmão Cláudio que sempre me ajudaram e estiveram ao meu lado ao longo da minha vida com muito carinho, dedicação e paciência, em todos os sucessos e dificuldades, obrigado por tudo o que me ensinaram e por nunca deixarem de encorajar a minha curiosidade.

Um agradecimento especial à minha namorada Cristina por todo o apoio que me deste ao longo dos anos, parte deste trabalho também se deve a ti e aos objetivos que sempre conquistamos em conjunto.

Um sincero agradecimento à Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias pela paixão que sempre demonstrou nas suas aulas, transmitindo o seu conhecimento académico e a sua experiência de vida, além do apoio dado na concretização desta dissertação.

Agradeço igualmente à empresa Portugaliacork por toda a disponibilidade dada na elaboração desta dissertação.

Um agradecimento final a todos os que de uma forma ou de outra me ajudaram a atingir este objetivo académico.

Resumo:

Num mundo cada vez mais globalizado, impulsionado pela crescente profissionalização industrial em todos os pontos do planeta e a redução de várias barreiras comerciais, tem-se assistido a um crescimento da concorrência empresarial em todos os mercados internacionais. Este aumento concorrencial, aliado a um mercado interno insuficiente, tem levado a que as empresas portuguesas apostem cada vez mais na sua internacionalização como ferramenta de crescimento. A cortiça, produto tão intrinsecamente ligado a Portugal e à sua economia, surgiu como ponto de partida para esta dissertação onde se pretende conceber um estudo de caso de uma das empresas ligadas a este sector.

De forma a poder compreender a temática da internacionalização, a dissertação baseou a sua metodologia inicial em artigos e jornais científicos, tendo como objetivo a criação de uma base teórica forte e abrangente. O caso de estudo da empresa Portugaliacork foi a opção escolhida para confrontar estes dados teóricos num contexto real, de forma estudar o fenómeno da internacionalização num contexto real. Foram igualmente estudados quatro mercados externos, onde a empresa tem atividade comercial, para que os mesmos fossem analisados com base em vários conceitos teóricos. Por fim, foi feita uma entrevista semiestruturada ao CEO da Portugaliacork de forma a se obter dados de origem informal e comparar os mesmos com os dados formais fornecidos pela empresa.

Com esta dissertação foi possível compreender a necessidade em otimizar o planeamento estratégico das empresas e como o mesmo se sobrepõe ao conceito exclusivo de maximização de lucro, sendo para tal necessário estudar os mercados externos, o que os caracteriza e quais as barreiras que apresentam. O setor da cortiça representa uma oportunidade de elevado potencial para as PME's portuguesas como a Portugaliacork, desde que desenvolvam os seus projetos assentes numa estratégia adaptada à sua realidade e dimensão.

Palavras-chave: internacionalização, cortiça, mercados alvo, modos de entrada, caso de estudo.

Abstract:

In an increasingly globalized world, driven by the growing industrial professionalization in all parts of the planet and the reduction of various trade barriers, there has been an increase in business competition in all international markets. This increase in competition, combined with an insufficient internal market, has led Portuguese companies to increasingly focus on internationalization as a tool for growth. Cork, a product so intrinsically linked to Portugal and its economy, emerged as the starting point for this dissertation, in which the intention is to design a case study of one of the companies linked to this sector.

In order to understand the theme of internationalization, the dissertation based its initial methodology on articles and scientific journals, aiming to create a strong and comprehensive theoretical basis. The case study of the company Portugaliacork was the option chosen to confront these theoretical data in a real context, in order to study the phenomenon of internationalization in a real context. Four foreign markets, where the company has commercial activity, were also studied so that they could be analyzed based on several theoretical concepts. Finally, a semi-structured interview was made to the CEO of Portugaliacork in order to obtain informal data and compare them with the formal data provided by the company.

With this dissertation it was possible to understand the need to optimize the strategic planning of companies and how it overlaps with the exclusive concept of profit maximization, being necessary to study the external markets, what characterizes them and what barriers they present. The cork sector represents an opportunity of high potential for Portuguese SMEs like Portugaliacork, provided they develop their projects based on a strategy adapted to their reality and dimension.

Keywords: internationalization, cork, target markets, entry modes, case study.

Índice

Declaração.....	iv
Agradecimentos:.....	v
Resumo:.....	vii
Abstract:	viii
Abreviaturas e siglas:	xii
Índices de figuras:	xiii
Índices de tabelas:	xiv
1 Introdução:.....	1
2 Metodologia de investigação	2
2.1 Problemática	2
2.2 Caso de estudo e as suas delimitações	2
2.3 Recolha e tratamento de dados:	3
2.4 Limitações	5
3 Internacionalização.....	5
3.1 PME's e Internacionalização.....	6
3.1.1 Conceito de PME's	6
3.2 Conceito de Internacionalização	7
3.3 Teorias Económicas	9
3.3.1 Poder de Mercado	9
3.3.2 Ciclo de Vida de Produto	9
3.3.3 Internalização	10
3.4 Teorias Comportamentais.....	11
3.4.1 Modelo Uppsala.....	11
3.4.2 Networks	14
3.4.3 Empreendedorismo internacional	14
3.4.4 Born Global	15

3.5	Tipos de modo de entrada	15
3.5.1	Exportação	16
3.5.2	Formas contratuais	16
3.5.3	Investimento direto.....	18
3.6	Barreiras no processo de Internacionalização.....	20
4	Análise de mercado	22
4.1	As cinco forças de Porter	22
4.1.1	Descrição de cada força de Porter	23
4.1.2	Estratégias genéricas de Porter	24
4.2	Conceito de Análise <i>SWOT</i>	25
5	Caracterização do mercado de cortiça	27
5.1	O que é a cortiça	27
5.2	Breve análise do sector da cortiça português	28
5.3	O futuro do sector da cortiça	35
6	Caracterização da Empresa Portugaliacork S.A.....	37
6.1	Descrição histórica da Portugaliacork.....	37
6.2	Principais produtos	39
6.2.1	Produtos de engarrafamento:	41
6.2.2	Produtos de construção:	44
6.2.3	Produtos de consumo:	47
6.2.4	Aplicação das cinco forças de Porter na Portugaliacork:	50
6.3	Identificação da Portugaliacork face ao seu processo de internacionalização com base no Modelo de Uppsala	51
6.3.1	Porquê internacionalizar?	52
6.3.2	O que internacionalizar?	53
6.3.3	Quando internacionalizar?	53
6.3.4	Onde internacionalizar?	54
6.3.5	Como internacionalizar?.....	55

6.3.6	Síntese	56
7	Caracterização dos mercados alvo	56
7.1	Caracterização do mercado Norte Americano	57
7.1.1	Análise SWOT dos Estados Unidos da América	59
7.2	Caracterização do mercado Mexicano.....	60
7.2.1	Análise SWOT do México.....	61
7.3	Caracterização do mercado Italiano	62
7.3.1	Análise SWOT de Itália	63
7.4	Caracterização do mercado Australiano	64
7.4.1	Análise SWOT da Austrália	65
7.5	Comparação de indicadores entre os 4 mercados alvo:	66
7.5.1	Indicadores económicos de 2019	66
7.5.2	Índice de confiança dos consumidores (2019)	68
7.5.3	Índice de confiança empresarial (2019)	69
7.6	Valor de cada mercado para a Portugaliacork	70
8	Entrevista	73
8.1	Principais ideias	73
9	Conclusões e sugestões para investigações futuras.....	77
	Bibliografia.....	80
	Anexo I – Entrevista ao Dr. Ramiro Baptista, CEO da Portugaliacork S.A.	1

Abreviaturas e siglas:

APCOR - Associação Portuguesa da Cortiça

ATR1 – Certificado de exportação específico para a Turquia

CEO - equivalente a Diretor Geral, cargo administrativo mais alto numa empresa

EUA – Estados Unidos da América

EUR1 - Certificado de exportação para países com acordos com a União Europeia

GDP per capita PPC - Produto interno bruto (PIB) em paridade de poder de compra (PPC) per capita

ICCSMP - Código Internacional de Práticas de Fabrico de Rolhas

PETA - People for the Ethical Treatment of Animals (Pessoas pelo Tratamento Ético dos Animais)

PME's – Micro, pequena e média empresa

SWOT - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português

Índices de figuras:

Figura 1 - Modelo de 1997, adaptado de Vahlne & Johanson	12
Figura 2 - Modelo de 2009, adaptado de Vahlne & Johanson	13
Figura 3 - Modelo de 2017, adaptado de Vahlne & Johanson	13
Figura 4 - Gráfico do IDE de Portugal e em Portugal	19
Figura 5 - Adaptação do Modelo das Cinco forças de Porter	23
Figura 6 - Representação do Modelo SWOT	26
Figura 7 - Área de Montado em Portugal por região	29
Figura 8 - Venda de cortiça por categoria de produtos	30
Figura 9 - Valor acrescentado bruto por segmento de indústria de cortiça	31
Figura 10 - Número de empresas por segmento de indústria de cortiça	32
Figura 11 - Número médio de trabalhadores por empresa, por segmento de indústria de cortiça	33
.....	
Figura 12 - Distribuição dos associados da APCOR por dimensão empresarial	34
Figura 13 - Principais exportadores de cortiça	35
Figura 14 - Logotipo da empresa Portugaliacork	37
Figura 15 - Exemplos de rolhas e cápsulas comercializadas.....	41
Figura 16 - Máquina de engarrafar manual.....	43
Figura 17 - Placas de cortiça amadia.....	44
Figura 18 - Rolo de cortiça aglomerada	45
Figura 19 - Placas de cortiça decorativa	46
Figura 20 - Bolas de cortiça natural e aglomerada	47
Figura 21 - Tecidos de cortiça	47
Figura 22 - Modelos de pochetes da marca Corklane.....	48
Figura 23 - Tapete de ioga e a respetiva bolsa de transporte da marca Corklane	49
Figura 24 - Almofadas da marca Corklane, produzidas com tecidos de cortiça	49
Figura 25 - Mapa representativo das quatro principais regiões dos EUA.....	57

Índices de tabelas:

Tabela 1 - Critérios de definição de PME's	7
Tabela 2 - Área de Montado dos países Mediterrâneos	28
Tabela 3 - As cinco questões do modelo Uppsala.....	51
Tabela 4 - Indicadores económicos	66
Tabela 5 - Índice de confiança dos consumidores	68
Tabela 6 - Índice de confiança empresarial.....	69
Tabela 7 - Segmento dos países/regiões com base na escala Likert	71

1 Introdução:

O aumento da competitividade nos mercados levou a que a maioria das empresas desenvolvessem estratégias que lhes proporcionassem a aquisição de novos clientes e de novos mercados. Representando sensivelmente mil milhões de euros na economia anual portuguesa, o sector da cortiça tem-se revelado resiliente às várias crises que o país sofreu nas últimas décadas e reinventando-se sucessivamente, aproveitando cada crise para premiar as empresas mais estáveis e capazes de se adaptarem às constantes mutações do mercado.

Com a adoção de estratégias de internacionalização, as empresas corticeiras foram capazes de oferecer novas soluções nos mercados em que se encontram presentes, procurando satisfazer as necessidades dos seus clientes já existentes, ao mesmo tempo que procuram captar novos clientes em áreas que até recentemente não tinham qualquer ligação a este sector. Em simultâneo, com o crescimento do leque de produtos, houve também um aumento da importância da sustentabilidade por parte das empresas e dos consumidores, algo que este sector foi capaz de responder através da criação de novas soluções em sectores tão distintos como a indústria de construção, moda ou aeroespacial. Em consequência da sustentabilidade inerente à produção de cortiça, da sua ampla utilização e pelo facto de ser uma indústria com um desperdício próximo de zero, este sector foi capaz de se modernizar e demonstrou ser capaz de corresponder às carências no mercado por produtos verdadeiramente sustentáveis e capazes de se moldar às expectativas dos consumidores, tornando-se numa alternativa real a produtos não sustentáveis mais comumente utilizados até agora.

De forma a poder-se estudar o impacto que a internacionalização teve no sector da cortiça, esta dissertação irá começar por definir o conceito de PME, analisando em seguida diferentes teorias de internacionalização e quais os principais modos de entrada em mercados externos que poderão auxiliar as empresas no processo de angariação de clientes desses mercados, através da melhoria das suas práticas internas e de uma orientação cada vez mais próxima às necessidades desses mercados, procurando também enquadrar as barreiras a que as empresas poderão ser sujeitas.

De seguida será estudado o sector da cortiça e o seu impacto em Portugal, para na continuação se iniciar o caso de estudo sobre a Portugaliacork, conhecendo um pouco da história da empresa e dos seus produtos. Posteriormente, a empresa será objeto de análise face às cinco forças de Porter e como o seu processo de internacionalização pode ser avaliado com base no modelo de Uppsala.

Este trabalho propõe-se também identificar e analisar quatro mercados externos que representam desafios distintos, através de uma análise SWOT individualizada e da observação dos

seus dados macroeconómicos, assim como uma avaliação qualitativa desses mercados em relação aos produtos vendidos pela Portugaliacork. Posteriormente, será exibida uma entrevista com o CEO da Portugaliacork, onde se enquadrarão algumas das temáticas da internacionalização com a realidade e as experiências vividas, sobre o ponto de vista da empresa, ao longo da sua atividade.

Por fim, este caso de estudo terminará com a apresentação da conclusão e das limitações sentidas durante o seu desenvolvimento.

2 Metodologia de investigação

2.1 Problemática

A internacionalização de uma empresa pode surgir como resposta à saturação do mercado interno (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) ou através de uma oportunidade, uma necessidade ou do planeamento da mesma (Brouthers & Brouthers, 2003). Este processo pode apresentar um número elevado de ramificações, cada qual com distintas oportunidades e ameaças (Cyrino & Barcellos, 2006), sendo necessário que a empresa as estude e que possa planear qual o melhor método capaz de garantir o seu sucesso.

Por este motivo, optou-se pela realização de um caso de estudo baseado numa investigação qualitativa capaz de estudar os fenómenos contemporâneos num contexto real, envolvendo o estudo de vários fatores através de uma investigação empírica (Yin, 2015). Caracteriza-se assim como um estudo holístico descritivo (Yin, 2009), que pretende explicar o processo de internacionalização da Portugaliacork, assim como as suas ambições e dificuldades sentidas e de que forma influenciaram o seu processo de internacionalização.

2.2 Caso de estudo e as suas delimitações

A metodologia do caso de estudo é a mais adequada para se compreender, explorar ou descrever a complexidade associada a alguns acontecimentos e contextos (Yin, 2009). O objetivo deste caso de estudo é o de investigar o processo de internacionalização da empresa Portugaliacork, quais as razões que a levaram a este processo, quais os benefícios obtidos, assim como as dificuldades enfrentadas, ou seja, desenvolver uma metodologia que reflita sobre este fenómeno e que promova o conhecimento nesse campo (Lakatos & Marconi, 2003).

Esta PME desenvolveu um processo de internacionalização desde a sua génese, uma necessidade cada vez mais relevante num mercado reduzido como é o mercado português, por consequência da redução das barreiras nas últimas décadas que tem simplificado a globalização do comércio mundial. Isto permite que as empresas possam aceder aos mercados externos com barreiras tendencialmente mais reduzidas face ao passado, assim como um crescimento da sua atividade em virtude da existência de sistemas de apoio cada vez mais simples e acessíveis às PME's (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Esta crescente interligação dos mercados tem o potencial de auxiliar e acelerar o crescimento das PME's, num processo contínuo, recheado de fatores internos e externos que irão influenciar o seu sucesso, mas que podem ser estudados e antecipados de forma a aumentarem a probabilidade de sucesso da empresa.

2.3 Recolha e tratamento de dados:

De forma a poder compreender a temática da internacionalização, numa primeira fase efetuou-se a recolha de informação proveniente de livros, artigos e jornais científicos com o objetivo de se criar uma base teórica para o caso de estudo (Yin, 2015). Esta pesquisa de fontes primárias e secundárias permitiu a identificação dos conceitos que definem uma PME, assim como várias teorias representativas dos processos de internacionalização, modos de entradas e tipos de barreiras que a empresa poderá enfrentar, cruzando dados de diversas fontes de forma a obter uma imagem concisa do fenómeno a estudar.

Numa segunda fase estudou-se a empresa e o seu sector face à temática da internacionalização, por forma a se alcançar um enquadramento com as temáticas teóricas. O objetivo desta segunda fase passou por compreender qual o posicionamento da empresa e os métodos de entrada nos mercados externos que adotou ao longo da sua atividade, assim como uma análise de quatro mercados externos com características e posições geográficas distintas, por forma a garantir o estudo de vários cenários. Estes quatro diferentes países procuram exemplificar como a empresa deve encarar cada mercado externo pelas suas características únicas e a sua conjugação com as características da empresa e quais são as medidas e as barreiras que surgem durante a materialização do processo de internacionalização.

O enquadramento desta segunda fase apoia-se na investigação da documentação interna da Portugaliacork, compilada em manuais internos que descrevem a história da empresa e a sua estrutura, divulgam algumas das medidas que tomou ao longo do seu crescimento, assim como a base da sua estratégia de internacionalização. Segundo Peruzzo (2003), a pesquisa de registos

documentais em que possa haver influência do pesquisador, deve ser enquadrado como uma ocorrência natural desta atividade. O objetivo da análise destes documentos tem como objetivo a identificação e organização dos documentos internos da empresa, com base na estrutura presente neste caso de estudo, da sua metodologia e do seu enquadramento teórico. Esta investigação documental procura através da informação interna e formal da empresa, entender os pontos de ligação entre o contexto teórico e o que terá sido realizado na prática pela empresa. Esta etapa foi descrita por Driessnack et al. (2007) como a triangulação metodológica que tem como objetivo validar a informação através da comparação de duas ou mais fontes, por forma a se identificar que indicadores, fatores e processos são relevantes para este estudo. Em virtude da necessidade de sigilo por parte da empresa relativamente a parte das suas informações internas, alguns dados não fossem passíveis de serem expostos neste trabalho, tais como os dados internos de volume de negócios ou dados de exportação para os mercados presentes neste estudo.

Com a conclusão da segunda fase, verificou-se a necessidade de se realizar uma entrevista a um responsável da empresa, com base em questões que cubram os tópicos desta dissertação (Haguette, 1995), importantes para que se possa obter uma visão prática dos processos e de como a empresa vive a sua internacionalização. Nesta última fase entrevistou-se o Dr. Ramiro Baptista, CEO da Portugaliacork, com o objetivo de se ilustrar as consequências e as necessidades desencadeadas pelos processos de internacionalização desenvolvidos pela empresa. Segundo Gordon (1975) o contacto face a face entre entrevistador e entrevistado permite também a obtenção de respostas de qualidade superior face ao uso de um questionário como alternativa. Optou-se então pela realização de uma entrevista semiestruturada pelo facto de esta dar liberdade ao entrevistado em expor as suas experiências, dando uma perspetiva mais próxima da realidade, sem que haja um desvio significativo da temática. Segundo Barriball e While (1994), através da inquirição do entrevistado com base numa entrevista semiestruturada, esta permite ainda:

- Esclarecimento de questões interessantes e relevantes levantadas pelos entrevistados;
- Oferece oportunidades para explorar questões delicadas;
- Pode obter informações valiosas e completas;
- Permite ao entrevistador explorar e esclarecer inconsistências nas respostas dos entrevistados;
- Pode ajudar os entrevistados a relembrar informações para questões envolvendo memória.

2.4 Limitações

Em virtude do reduzido tempo de estudo para uma temática tão vasta como é o conceito de internacionalização empresarial, este estudo pretende servir de caso de estudo das ações e dificuldades sentidas por uma empresa bem-sucedida (Bell, Crick, & Young, 2004) e não deve ser visto como uma investigação capaz de apresentar uma estrutura geral e conclusiva do processo de internacionalização para qualquer empresa do sector da cortiça. Neste sentido, a informação recolhida assim como a experiência obtida pela Portugaliacork poderão servir de apoio a outras empresas do sector da cortiça que queiram iniciar-se nos seus processos de internacionalização, fornecendo-lhes vários pontos de partida, a partir dos quais obterão dados relevantes que lhes permitam identificar oportunidades e ameaças que poderão surgir durante os seus próprios processos de internacionalização (Yin, 2009).

Em virtude do impacto sentido na economia mundial pela pandemia da COVID 19, aliado ao facto dos indicadores económicos apontarem para uma recuperação da economia mundial em 2022 com valores iguais ou superiores a 2019 (Deloitte, 2021), decidiu-se fazer um estudo com base em valores económicos até 2019. Desta forma tratar-se-ão os anos de 2020 e 2021 como sendo de exceção e de ajustamento, assumindo-se que as projeções económicas estarão corretas e que se assistirá à retoma da normalidade social e económica pré-COVID 19 à medida que as taxas de vacinação a nível mundial crescem e se vai desenvolvendo imunidade de grupo capaz de remover as restantes barreiras que limitam a livre circulação de bens e serviços entre países.

3 Internacionalização

A globalização levou ao crescimento substancial da internacionalização em todos os mercados, promovendo também um crescimento das pequenas e médias empresas (PME's), com o acesso destas a mercados que anteriormente estavam muitas vezes disponíveis apenas a empresas de grande dimensão. Com o crescimento da internet e a adoção generalizada da tecnologia por todo o globo (Kim, Lee, & Lee, 2013), as barreiras de acesso entre mercados deixaram de ser tão significativas, mesmo para as PME's com recursos mais exíguos. Em virtude do aproximar entre mercados, as PME's sentiram necessidade em otimizar os seus recursos, de forma a se manterem competitivas nestes ambientes de crescente dinamismo. Isto deve-se ao facto de terem um conjunto de recursos menores face às grandes empresas (O'Cass & Weerawardena, 2009), mas também pelo facto de terem modelos de gestão e estratégia, aliados a uma menor escala de

operações que leva a que as PME's tenham de se adaptar constantemente aos mercados em função do seu tamanho e da escassez de recursos internos.

Enquanto as grandes empresas geralmente adotam uma visão estratégica que inclui objetivos de negócios de longo prazo e um planeamento de gestão de topo que concentra a maioria das decisões, as PME's devido à sua falta de recursos internos (Hutchinson & Ray, 1986) dedicam-se muito mais as atividades do dia-a-dia, descurando frequentemente a organização estratégica, o que origina processos de tomada de decisão reativos e emocionais (Nastasiea & Mironeasa, 2016).

3.1 PME's e Internacionalização

3.1.1 Conceito de PME's

Para que se possa compreender as várias vertentes da internacionalização no contexto das PME's é, antes de mais, necessário clarificar em que consistem e quais as suas distinções. De acordo com Rosa (2014) as PME's distribuem-se por um grande leque de empresas de distintas formas e tipos, atuando em todas as atividades e regiões, verificando-se uma enorme segmentação das mesmas em todas as áreas de negócio. Em virtude de 9 em cada 10 empresas serem micro, pequenas e médias empresas e pelo facto de se distribuírem por todas as atividades, em 2003 a Comissão Europeia decidiu criar uma definição capaz de agrupar estas empresas com base nos seus funcionários e em elementos contabilísticos, entrando a mesma em vigor a 1 de janeiro de 2005.

“A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.” (Comissão Europeia, 2003)

De uma forma resumida, os fatores que categorizam se uma empresa é uma PME baseiam-se no número de funcionários da empresa, assim como o seu volume de negócios ou o seu balanço total. Na tabela abaixo podemos verificar como cada tipologia de empresa é definida:

Categoria de empresa	Numero de funcionários efetivos	Volume de Negócios	Balanço total
Micro	<10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros
Pequena	<50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Média	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros

Tabela 1 - Critérios de definição de PME (Comissão Europeia, 2006)

Esta categorização promove o desenvolvimento regional, facilitando o financiamento das empresas com melhores práticas de gestão e que não se encontrem ligadas a grandes empresas, permitindo que o tecido empresarial europeu se torne mais diverso, resiliente e sustentado em empresas capazes de desenvolver um planeamento a médio-longo prazo (Comissão Europeia, 2015). Esta definição permitiu a obtenção de uma divisão esclarecida do tecido empresarial europeu, permitindo também que se possam criar apoios exclusivamente para estas empresas, de forma a que as mesmas não necessitem de concorrer a fundos nacionais e europeus, enfrentando grandes empresas que já detêm outro tipo de vantagens relacionadas com a sua dimensão humana e de volume de negócios. Isto permite que as PME's tenham uma oportunidade de desenvolver a sua atividade e também impede a distorção do mercado, onde as grandes empresas teriam acesso aos mesmos apoios que as PME's, tanto a nível nacional como europeu (Comissão Europeia, 2015).

3.2 Conceito de Internacionalização

A internacionalização das empresas é um objeto em evolução nos mais diversos sectores. Calof e Beamish (1995) definem internacionalização como o processo de adaptação das operações de uma empresa a ambientes internacionais. Apesar de terem algumas semelhanças, o termo internacionalização foi evoluindo de forma distinta e separada do termo globalização (Welch & Luostarinen, 1988), podendo ser definida como a expansão geográfica das atividades económicas além da fronteira de um país e da incorporação do seu valor nas organizações (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Torna-se assim importante definir os conceitos de internacionalização e quais os impactos que os mesmos terão na atividade empresarial e o aumento da sua importância no contexto do crescimento internacional de uma economia cada vez mais globalizada, onde as PME's

surgem frequentemente como um agente económico dominante, capaz de gerar emprego, inovação e crescimento (OECD, 2009). Como consequência do seu crescimento e da sua importância nas atividades da empresa, a internacionalização adquire o papel de orientar e ajustar a estrutura organizacional ao longo do seu processamento, assumindo ainda uma dimensão cíclica capaz de sofrer ajustes futuros à medida que a internacionalização se desenvolve nos diferentes mercados (Meschi, Ricard, & Moore, 2017).

Em contraste com as grandes empresas, as PME's são normalmente lideradas por um ou mais indivíduos, limitadas em termos de recursos e apresentam um baixo poder de negociação em ambientes estrangeiros, dependendo muitas vezes da intuição, das opiniões dos parceiros e dos seus contactos (Vershina, Barrett, & McHardy, 2017). O ambiente empresarial nos quais as PME's estão inseridas também pode influenciar fortemente o método e a lógica que seus líderes empregam no processo de tomada de decisão (Child, et al., 2017). Posteriormente os estudos de Baden-Fuller, C. & Teece, D. J. (2019) aconselham que as organizações desenvolvam as suas capacidades através do acompanhamento do mercado, bem como das mudanças tecnológicas e ambientais. Esta sugestão deve-se ao facto de as organizações com capacidades dinâmicas eficientes e eficazes demonstrarem agilidade tecnológica e de mercado. Esse dinamismo ajudará as organizações a ficarem atentas à evolução das necessidades dos clientes, às mudanças tecnológicas e às oportunidades de mercado. A chave para isso está na adoção de uma abordagem integrada. O pensamento de gestão dinâmico é necessário para mapear uma visão estratégica que facilite todas as unidades organizacionais, sendo que a meta organizacional deve ser o planeamento eficiente da sua internacionalização.

As escolhas estratégicas disponíveis para as empresas são muitas vezes um reflexo das limitações e oportunidades criadas pelo seu ambiente institucional (Delmar & Davidsson, 2000), o que poderá influenciar diretamente as estratégias da empresa, como o seu método de exportação (Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009). Segundo a pesquisa realizada por Chen et al (2018), esta demonstra que as empresas estão mais propensas ao processo de internacionalização quando o seu país de origem tem um sistema institucional mais desenvolvido. Além disto, em virtude de o cliente ser a principal fonte de aquisição de conhecimento nos mercados externos, o relacionamento fornecedor-comprador adquire uma importância superior. Esse relacionamento desempenha um papel duplo, sendo que por um lado fornece à empresa conhecimento do mercado local que poderá usar para outras empresas no mesmo mercado e, por outro lado, permite também reduzir as barreiras à internacionalização nos mercados circundantes e com características semelhantes.

Segundo Contractor et al. (2019), há muito tempo que os estudos se têm focado nas organizações como unidades de análise ao estudar estratégias de formulação, negligenciando o estudo dos indivíduos envolvidos nos processos de tomada de decisão, que adquirem uma importância maior nas PME's. Desta forma, o processo de internacionalização torna-se num dos principais pontos da estratégia global de qualquer empresa, tendo sido criadas várias teorias ou modelos com vista a explicar estes processos, sendo os mesmos agrupados em duas áreas distintas baseadas nas teorias económicas e baseadas nas teorias comportamentais (Carneiro & Dib, 2007). As teorias económicas assentam em soluções racionais, tendo por objetivo a obtenção e maximização do lucro e do retorno financeiro, ou seja, as decisões apoiam-se em dados macroeconómicos da organização industrial e em dados microeconómicos muito específicos. Relativamente às teorias comportamentais, estas centram-se em dados mais subjetivos como as atitudes e perceções dos responsáveis de decisão, tendo como orientação a redução dos riscos no processo de escolha do local e na forma de expansão, onde se inserem os fatores extraeconómicos.

3.3 Teorias Económicas

3.3.1 Poder de Mercado

Criada com base nos trabalhos de Hymer (1960) esta teoria acredita que as empresas seguem um rumo pré-definido, no qual as mesmas crescem no seu mercado doméstico, adquirindo e fundindo-se a outras empresas locais à medida que desenvolvem a sua atividade, concentrando em si as atividades industriais e adquirindo maior poder de mercado que se traduz num crescimento dos seus lucros. Assim que esgotam a sua capacidade de crescimento no mercado doméstico através de monopólios ou oligarquias, as empresas recomeçam este processo em mercados externos.

3.3.2 Ciclo de Vida de Produto

Desenvolvida por Vernon (1966) para explicar o investimento direto estrangeiro realizado pelas empresas americanas na Europa no pós-2ª. Guerra Mundial, esta teoria sugere que existem quatro estágios do ciclo de produção que são: inovação, crescimento, maturidade e declínio. Numa primeira fase verifica-se a criação de novos produtos para o consumo do mercado local, sendo que o excedente seria direcionado para os mercados externos. Ao obrigar a um envolvimento maior por parte da empresa, o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) destaca-se assim de outros meios como

a exportação ou a terceirização da produção. Dessa forma, a empresa necessita de determinar as vantagens comparativas deste género de investimento devido aos custos dos fatores produtivos, calculando também a importância da inovação e da criação de economia de escalas, com base em informação incompleta e limitada dos seus mercados externos.

Ao se basear em economias de escala, este processo está sujeito a flutuações cíclicas e a sua respetiva influência no rendimento da empresa. Dessa forma conclui-se que o desenvolvimento de novos produtos e processo é mais provável de surgir em mercados onde existe uma elevada procura dos mesmos, o investimento em novos produtos será mais provável no mercado interno face a investimentos em mercados externos e a proximidade face aos mercados externos reduz os custos de transferência de conhecimento (Vernon, 1972).

Uma das críticas deste modelo deve-se ao fato de assumir que existe um ciclo de vida ideal em todos os produtos em conjugação com atividades estrangeiras coerentes. Torna-se então difícil de testar empiricamente este modelo devido à complexidade do ciclo de vida do produto, sem descurar a grande variação que se verifica em termos de tarifas alfandegárias, estratégias de gestão e os seus incentivos ao IDE, flutuação nos custos e produção, entre outros (Luostarinen, 1980). Uma outra crítica é o fato deste modelo se focar em indústrias de produção e não no setor dos serviços.

3.3.3 Internalização

A teoria da internalização foi proposta e posteriormente atualizada por Buckley e Casson (1998) e a mesma destaca a importância da eficiência através da qual as transações se realizam e os custos que advêm dessa atividade (Liesch & Knight, 1999) como a característica determinante da transação, seja por um meio de mercado (externo à empresa, de forma contratual) ou da internalização (na hierarquia) deste procedimento. Desta forma, a teoria da internalização sugere que as empresas existem com o propósito de desenvolver, explorar e aumentar as suas vantagens específicas, sendo que as mesmas são desenvolvidas ao longo do tempo e em função do ambiente interno e externo da empresa, gerando pontos fortes da empresa em relação aos seus rivais e, juntamente com a natureza das localizações do país de origem e de destino, determinam ajudam a determinar o seu sucesso internacional. Uma análise entre os benefícios e os custos determinam em que ponto a empresa deverá internalizar a sua atividade (Teece, 1981).

Buckley e Casson (1998) consideram ainda que a relação entre a internacionalização e o desempenho deste conceito deverá ter em atenção que as atividades económicas só serão realizadas dentro da empresa se isso for mais eficiente em termos de custos do que as transações

à distância, sendo que a empresa também só ampliará o seu investimento nos mercados exteriores se o desempenho esperado for superior face a projetos de investimento no mercado interno. Esta teoria, contudo, reconhece a existência de novos problemas relativas a uma racionalidade limitada por parte das empresas e os riscos da expansão internacional em ambientes de longa distância, assim como os mesmos podem afetar os níveis de desempenho de curto prazo.

Mais recentemente o modelo de internalização foi atualizado por Narula e Verbeke (2015) no qual os autores destacam que o valor das transações internacionais é essencialmente criado através da recombinação contínua de recursos em toda a cadeia, em que as vantagens específicas existentes da empresa são frequentemente re combinadas e/ou substituídas, inclusive em conjunto com recursos recém-lançados nos mercados onde a empresa está presente,

3.4 Teorias Comportamentais

3.4.1 Modelo Uppsala

Inicialmente desenvolvido na Universidade de Uppsala, este modelo foi desenvolvido para explicar de forma simples as etapas necessárias no processo de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e o mesmo considera que a empresa principia sem qualquer atividade exportadora, iniciando de seguida o processo de exportação através de um canal de vendas interno ou local. Mais tarde, estabelece um agente no país de destino, culminando por fim em um modelo de investimento direto nesse mercado. Contudo, estas quatro fases não são necessariamente percorridas por todas as empresas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A teoria da escolha dos mercados externos considera que quanto menor for a “distância psicológica” para com o país onde a empresa se encontra, maior será a propensão para a empresa se ligar a esse mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Fatores como o idioma, a cultura ou o nível de desenvolvimento industrial podem aumentar ou reduzir a distância psicológica.

Mais tarde Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram o modelo que se tornou referência para as PME's e os seus processos de internacionalização. O foco deste modelo considera a empresa de uma forma individualizada na sua procura gradual de informações sobre mercados e operações externas, sendo este processo tendencialmente incremental e progressivo. De seguida podemos observar o modelo original e as suas duas evoluções e de que forma é que se distinguem.

No modelo original (Johanson & Vahlne, 1977), os autores procuraram explicar o processo de internacionalização e não necessariamente o que significa a internacionalização das empresas. Este

processo era experimental e a sua força motriz era a identificação de oportunidades, de descoberta e desenvolvimento através de um processo experimental.

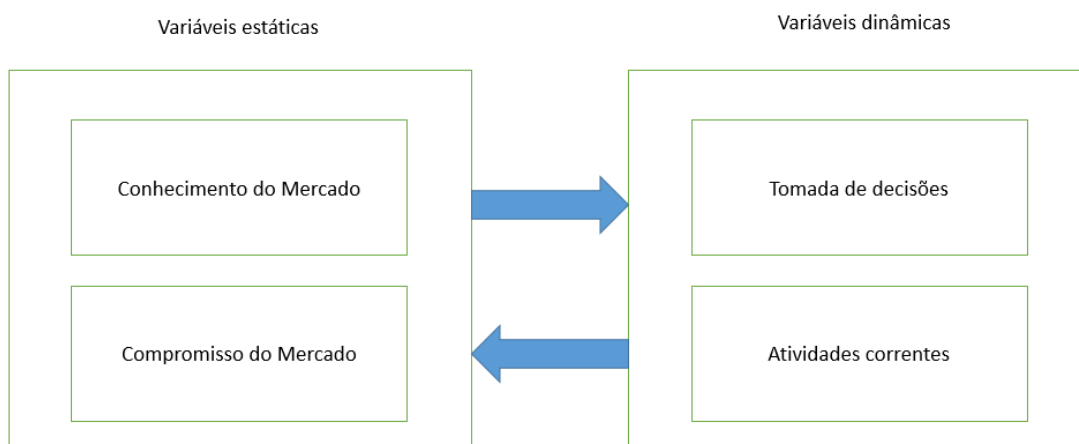


Figura 1 - Modelo de 1997, adaptado de Vahlne & Johanson (2017)

Como é possível ver na figura 1, esta versão mostra-nos que o conhecimento do mercado leva à tomada de decisões por parte da empresa e à medida que estas decisões fortalecem a atividade da empresa, promove-se também um aumento do compromisso das empresas com esses mercados. Assim sendo, conclui-se que quando o conhecimento do mercado aumenta, sobe também a confiança e o compromisso para com esse mercado, o que leva a uma redução do grau de incerteza em virtude do conhecimento adquirido. Este processo é tendencialmente dinâmico e de crescimento incremental.

Posteriormente os autores começaram a estudar a importância que as redes de conhecimento tinham nas relações comerciais e a sua preponderância nos processos de exportação (Johanson & Vahlne, 1990). Este estudo levou-os a afirmar que a relação entre parceiros na rede era fundamental na atividade de internacionalização, promovendo as trocas de conhecimento (Johanson & Vahlne, 2003). Como todos os negócios tem graus de diferenciação no que toca à sua aprendizagem, níveis de conhecimento ou de relacionamento, as relações de confiança ganham especial relevo pelo facto de agregarem estas diferenças e estimularem o processo de internacionalização (Boersma, Buckley, & Ghauri, 2003). Com base nestes novos conceitos, Johanson e Vahlne (2009) atualizaram o seu modelo com base no pressuposto que o conhecimento pode ser criado através do intercambio das relações nas suas redes.

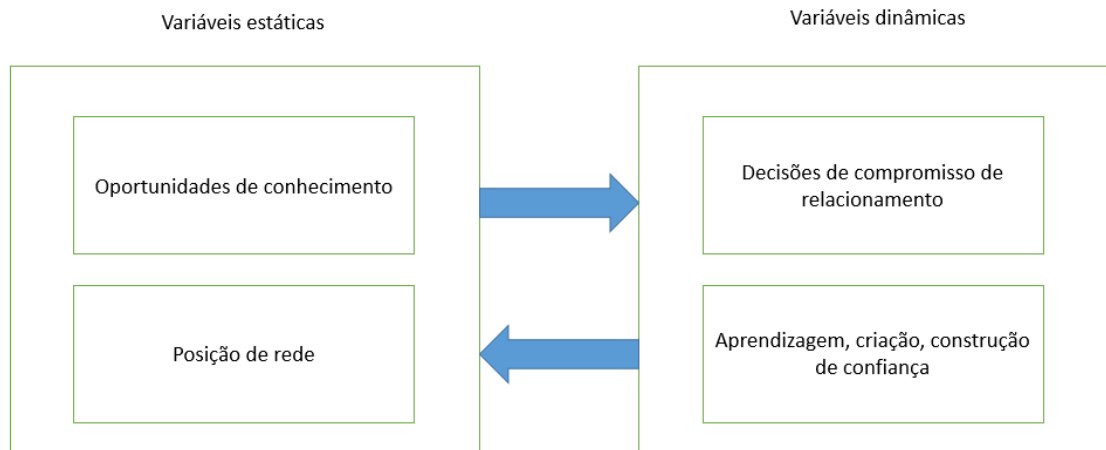


Figura 2 - Modelo de 2009, adaptado de Vahlne & Johanson (2017)

De uma forma simples, os autores afirmam que existe desenvolvimento de conhecimento sempre que há uma ligação dos conhecimentos da empresa com os seus clientes. Este modelo baseia-se em processos dinâmicos e da acumulação da aprendizagem entre os vários parceiros, acrescentando ainda a criação e a confiança como características importantes para o seu desenvolvimento. Desta forma, o relacionamento das redes das empresas adquire um papel central no sucesso da atividade de internacionalização, podendo este processo surgir pela necessidade da empresa em criar de redes e não apenas como consequência do processo de internacionalização (Vahlne & Bhatti, 2019).

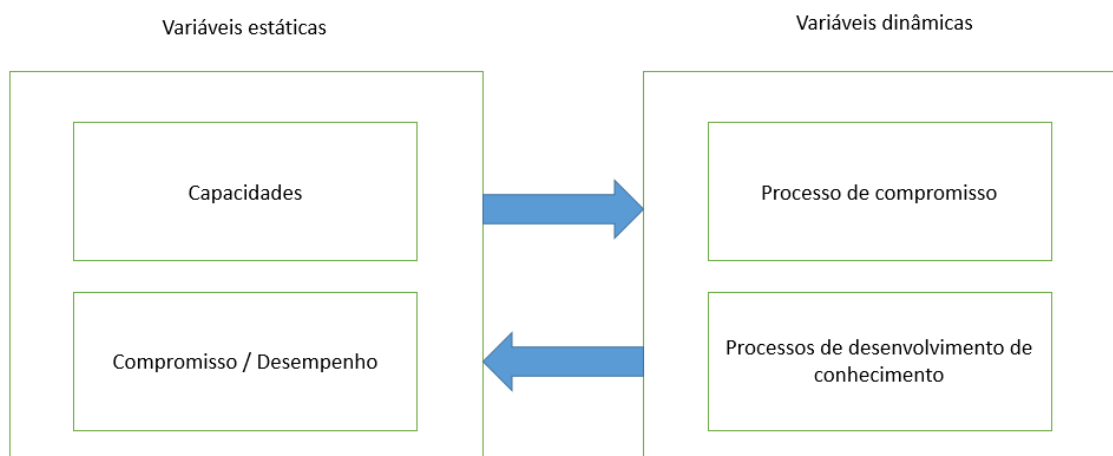


Figura 3 - Modelo de 2017, adaptado de Vahlne & Johanson (2017)

Mais recentemente houve uma nova evolução neste modelo com Vahlne e Johanson (2017) a lançarem o seu terceiro modelo de internacionalização, agora com base no conceito de

globalização. Os autores alteraram o modelo de Uppsala de forma a explicarem os processos de globalização, introduzindo o conceito de capacidades como ponto de partida em substituição do conhecimento e das oportunidades de conhecimento. Assim sendo, o novo modelo procura demonstrar como a internacionalização e a globalização seguem um percurso experimental e a importância das economias de escala no crescimento da atividade da empresa. Esta alteração de modelo para um contexto de paradigma levou a que os autores lançassem um novo modelo que veio introduzir a noção de capacidades em substituição do conhecimento ou relacionamento presente nos modelos anteriores. Desta forma, a capacidade dinâmica da empresa promove o compromisso das empresas no processo de internacionalização, sendo que se dá então uma expansão do processo de desenvolvimento de conhecimentos que desenvolve então o compromisso e o desempenho da empresa.

3.4.2 Networks

Este modelo tem por base o pensamento que os mercados devem ser vistos como redes de empresas (Forsgren, 1989) e que quando associados ao processo de internacionalização da empresa, estes irão decorrer por consequência das redes que a mesma tem com os mercados externos. Embora parta dos mesmos pressupostos que o Modelo de Uppsala, este modelo considera que as decisões tomadas no processo de internacionalização serão afetadas direta e indiretamente pelas redes internas das empresas e que ambos os processos se influenciam mutuamente (Welch & Welch, 1996).

3.4.3 Empreendedorismo internacional

O modelo de empreendedorismo internacional (Coviello & Munro, 1995) procura explicar a expansão nos mercados externos de novas empresas ou *startups*, através da análise do comportamento dos seus empreendedores na identificação e exploração de oportunidades, vindo dessa forma combater a ideia desenvolvida por McDouhall (1989) que considerava implicitamente que as empresas internacionais já teriam de existir há um longo período de tempo. Este modelo procura também definir as motivações que levam os empreendedores a realizar transações internacionais.

3.4.4 Born Global

Durante a década de 1990 começou-se a estudar o fenómeno das empresas *born global*, tendo este termo sido cunhado por Rennie (1993). A investigação realizada demonstrou que as PME's eram capazes de concorrer nos mercados externos, mesmo em situação concorrencial com empresas maiores e já estabelecidas, mas distinguíam-se pela característica comum de não terem seguido um processo de internacionalização lento e incremental, tendo surgido praticamente desde o início das suas operações com uma projeção para os mercados externos, tendo levado a que considerasse que o fenómeno das empresas *born global* não pudesse ser enquadrado nos modelos e teorias de internacionalização mais comumente aceites (Rialp, Rialp, & Knight, 2005).

Podemos então caracterizar as *born global* como uma consequência da evolução continua de um mercado global cada vez mais competitivo e dinâmico, onde a tecnologia tende a reduzir as barreiras e a facilitar a conquista de novos clientes. Segundo Roberts e Senturia (1996), os modelos tradicionais não são adequados para explicar as características das empresas emergentes ligadas a sectores com elevados níveis de tecnologia.

3.5 Tipos de modo de entrada

O modo de entrada no mercado apresentado por Meyer et al (2009) baseia-se na teoria das economias (North, 1991) e na visão de recursos (Barney, 1991), propondo que sejam desenvolvidas estruturas que identifiquem quais são os melhores modos de entrada, com base na configuração dos recursos da empresa e o ambiente institucional do mercado externo que a empresa tem como alvo, estudando fatores no país anfitrião (Anil, Shoham, & Pfajfar, 2016) e/ou as especificidades da empresa (Diamantopoulos & Kakkos, 2007) como duas porções com características principais variáveis, como o desempenho das exportações e os seus componentes. Com base neste estudo, Kahiya (2018) reviu a literatura e apresentou várias barreiras à exportação que poderão dificultar ou modificar a importância de alguns modos de entrada de mercado. Autores como Pangarkar e Elango (2020) sugerem que fatores intrínsecos dos países de origem podem ser pertinentes no esclarecimento das decisões tomadas nos processos de internacionalização, promovendo a existência de um meio envolvente que influencia a forma como a empresa inicia o seu processo de contacto com os mercados externos

Com base nisso, Simões (1997) considera que o modo de entrada em mercados externos pode ocorrer de distintas formas, organizando-os em três grupos principais designados de exportação, formas contratuais e investimento direto.

3.5.1 Exportação

Exportar é uma opção estratégica importante e popular para muitas empresas, principalmente porque é de relativo baixo risco e menos intensiva em recursos face a outras alternativas, tendo também a vantagem de permitir que a empresa aproveite algumas das vantagens que já possui em relação a mercados que lhe são familiares, assim como custos de investimento mais reduzidos (Nuruzzaman, Singh, & Gaur, 2019).

A exportação poderá ser efetuada das seguintes formas:

- Indireta: Exportação indireta significa que uma empresa vende para um intermediário que geralmente é um importador/exportador, uma empresa de *trading* ou outro tipo de intermediário indireto, que em seguida vende as mercadorias para o mercado externo e assume as responsabilidades burocráticas necessárias, autorizações e transporte, além de providenciar a comercialização. As maiores desvantagens deste método são a redução das margens de lucro dos negócios, o desconhecimento do mercado alvo e a dependência da empresa face aos intermediários.
- Direta: Na exportação direta os parceiros de negócio estão mais próximos da empresa, havendo o conhecimento dos clientes no destino, uma tendência para a parceria se prolongue no tempo e uma maior adaptação ao mercado externo.
- Própria: já a exportação própria delega na empresa toda a responsabilidade da venda das mercadorias diretamente a um cliente no mercado internacional. As exportações próprias são mais intensivas em recursos e de maior risco, mas também oferecem uma recompensa superior em termos de retorno financeiro e conhecimento.

3.5.2 Formas contratuais

Os modos de entrada com base em formas contratuais são geralmente o passo seguinte para as empresas que já dominam o processo de exportação, geralmente com base em relações duradouras entre a empresa e os seus clientes externos. Estes contratos tendem a reforçar a presença da empresa em mercados externos, mas em contrapartida obrigam que a mesma invista mais recursos sem garantia do retorno desses investimentos. Esses diferentes tipos de contrato (Contractor & Kundu, 1998) implicam diferentes níveis de propriedade e controlo (Erramilli & Rao, 1993), sendo que a escolha do modo de entrada é uma decisão importante na estratégia

internacional por causa das suas relações com o desempenho e a sobrevivência das subsidiárias estrangeiras de uma empresa.

As formas contratuais distinguem-se da seguinte forma:

- Contrato de licença
- Contrato de franquia
- Contrato de gestão
- Contrato de infraestruturas/unidades industriais
- Contrato de prestação de assistência técnica
- Contrato de prestação de serviços de engenharia
- Fabricação sob contrato e subcontratação
- Alianças

Desta lista, as formas contratuais mais comuns são:

- Contrato de licença: a empresa partilha com a outra empresa a sua propriedade intelectual e know-how, assim como o direito da sua utilização/produção, recebendo em troca royalties.
- Contrato de franquia:
 - Franquia direta: vende-se um negócio com uma imagem geralmente estabelecida, através de um modelo estandardizado de gestão, de forma individual, para compradores chamados de franqueados no país anfitrião.
 - Franquia master: difere da franquia direta pela existência de um intermediário entre o franqueado e o franqueador. Este intermediário é frequentemente um agente que adquire os direitos para um país ou região e que depois irá subfranquear através da sua própria rede.
- Alianças: é um método estratégico no qual se cria uma união entre empresas que procuram expandir-se para mercados externos, partilhando custos e conhecimentos, de forma a reduzirem as barreiras de entrada e os tempos de aprendizagem, tal como a criação de economias de escala ou o aumento da taxa de sucesso. Como contrapartida poderá observar-se o oportunismo entre os parceiros ou desenquadramento em termos de coordenação na resposta às necessidades do mercado.

3.5.3 Investimento direto

Em virtude de um movimento de internacionalização cada vez mais pronunciado em todas as economias mundiais, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) tem desempenhado um papel cada vez mais importante ao integrar as várias economias individuais numa economia mundial, agindo como uma força motriz para a globalização, tornando-se num elemento-chave de identificação e definição da economia mundial moderna (Dunning J. H., 2004).

O IDE tem um papel multidimensional que apoia o desenvolvimento económico geral das economias anfitriãs, fornecendo-lhes benefícios adicionais além do investimento monetário, tais como a aquisição de novos métodos de gestão e partilha de know-how tecnológico (Meyer & Sinani, 2009). O benefício para os investidores estrangeiros é garantido pela existência de condições no mercado externo de retorno de lucros no seu investimento, através de uma produção mais eficiente. Apesar dos seus benefícios, o IDE também pode agravar a balança comercial dos países de acolhimento, pela repatriação dos lucros para os países de origem das empresas promotoras do IDE. As duas formas de IDE dão-se através da criação de uma nova entidade no país de acolhimento, que será financeira e juridicamente independente, podendo ser criada de raiz ou comprada.

A gestão e a propriedade serão partilhadas pelos seus parceiros, que podem ser apenas a empresa mãe (*sole venture*) ou outras empresas detentoras (*joint venture*):

- *Sole venture* (detida a 100%)
- *Joint venture* (partilhada com terceiros)

Embora autores como Rajan e Pangarkar (2000) afirmem que não há relação entre a experiência internacional da empresa e a escolha de entrada, a grande maioria da literatura disponível indica que à medida que as empresas ganham experiência no exterior, elas tendem a optar pelo IDE pelo facto da empresa se tornar mais disposta a aumentar o grau de controle e em assumir mais riscos, pois têm convicção de que terão um retorno positivo com o acréscimo de controle (Brouthers & Brouthers, 2003). Empresas com uma gestão mais experiente em mercados estrangeiros dão preferência à escolha de um modo de controlo total através de uma *sole venture* ou uma *joint venture* onde detenham um controlo maioritário sobre essa empresa. Lai et al. (2012) indicaram que chefias com experiência em IDE tendem a escolher aquisições em vez de *joint ventures*, com base no estudo de uma amostra de 660 empresas americanas e das suas entradas de mercado em 45 países. Herrmann e Datta (2006) também tinham chegado a resultados semelhantes através de um estudo de 380 processos de internacionalização onde os cargos de gestão com experiência internacional possuíam bases de conhecimento e confiança para optar por

um compromisso maior de recursos e de forma mais arrojada. Assim, de acordo com a literatura, fica claro que a experiência internacional dos elementos decisores das empresas promove a entrada em mercados externos através de um IDE maioritário ou mesmo total, de forma a que estes possam controlar de forma total os novos investimentos.

Segundo o Banco de Portugal (2021), o IDE poderá também ser categorizado de forma direta ou indireta. Esta entidade considera que existe participação direta no capital quando existe "uma relação de investimento direto quando ela confere ao investidor mais de 10 % dos direitos de voto na empresa de investimento direto", sendo que é indireta quando se verifica que "os direitos de voto sobre uma empresa são exercidos através da detenção de direitos de voto sobre outra empresa que, por sua vez, detém direitos de voto sobre aquela"

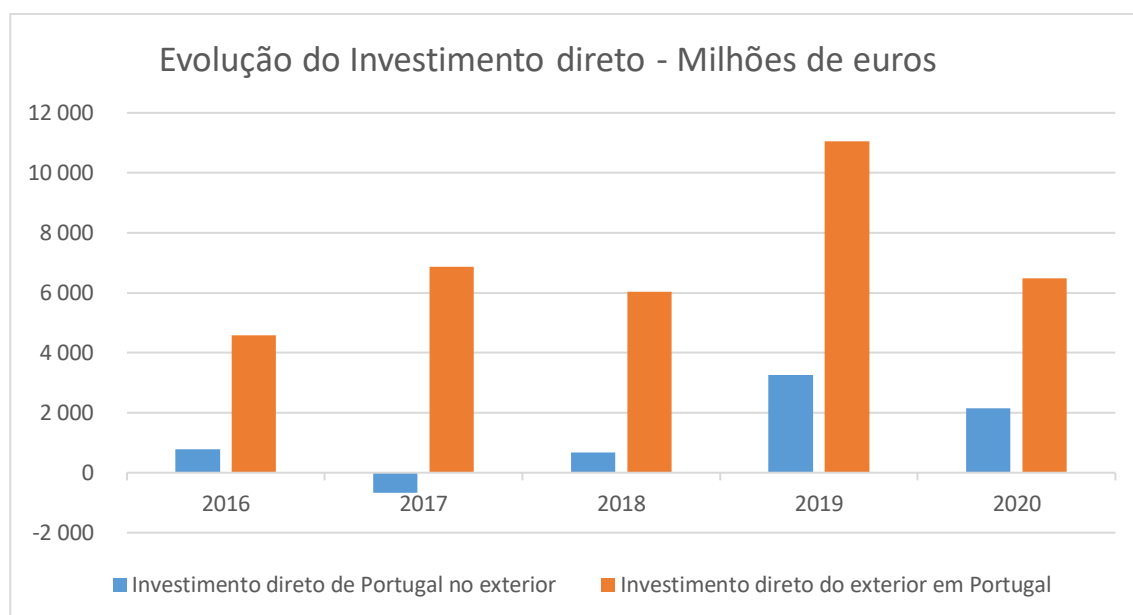


Figura 4 - Gráfico do IDE de Portugal e em Portugal (Banco de Portugal, 2021)

Como é possível verificar no gráfico acima o IDE em Portugal tem oscilado ao longo dos anos, quase triplicando entre 2016 e 2019 e quase duplicando entre 2018 e 2019. Em 2020 devido à pandemia provocada pela COVID-19, o IDE voltou a cair para valores próximos de 2018. Em relação ao IDE que Portugal faz noutros países, o mesmo tem valores pouco relevantes sendo negativo em 2017. Em 2019 e 2020 o valor foi superior a 2 mil milhões de euros, ainda assim foram consideravelmente mais baixos face aos valores de IDE que Portugal recebeu durante o mesmo período.

3.6 Barreiras no processo de Internacionalização

As empresas exportadoras têm vindo a desfrutar de vantagens na atual era de globalização, pelo desenvolvimento de acordos comerciais entre países, criação de organizações internacionais fortes através das quais promovem melhores relações entre países, criando um ambiente que desenvolveu significativamente o fluxo de bens, serviços e capital além fronteiras, tornando-se igualmente responsável pela criação de 1 em cada 7 empregos na União Europeia (Comissão Europeia, 2015). Contudo, após a recente recessão global em virtude da crise do *subprime*, tem-se assistido numa mudança que é caracterizada pelo aumento do descontentamento da globalização por movimentos populares (Stiglitz, 2018) e um aumento gradual nas medidas de protecionistas tomadas por governos nacionalistas (Meyer K. E., 2017). Com o crescimento das barreiras nas relações entre países (Helleiner & Pickel, 2005), as empresas terão que aperfeiçoar o conhecimento entre mercados e desenvolver relações a vários níveis que lhes permitam prosseguir com a sua atividade.

Muitas empresas PME's apenas encontram barreiras à internacionalização depois de iniciarem o seu processo de internacionalização (EIM, 2005), deparando-se com várias barreiras em simultâneo, tornando-se imprescindível pesquisar a evolução dos diversos padrões de internacionalização e os obstáculos enfrentados nesse processo (Young, Dimitratos, & Dana, 2003). É igualmente necessário identificar e discutir as barreiras encontradas, de forma a que se encontrem soluções para reduzir o impacto das mesmas, assim como as suas implicações na gestão e em futuros contactos com os mercados externos, sendo igualmente importante compreender as barreiras (Scharf, Bell, Loane, & Fletcher, 2004) que impedem o processo de internacionalização aos participantes envolvidos em pequenos negócios. São exemplo os serviços de suporte e elementos administrativos necessários para o funcionamento de um negócio que existem em países com instituições bem desenvolvidas, no entanto estes podem ser considerados barreiras ao negócio em países com configurações institucionais mais fracas, como é comum encontrar em diversos mercados emergentes. Isto significa que a empresa poderá enfrentar novas barreiras tais como regulamentos, leis, autorizações e outros requisitos restritivos, além de uma infraestrutura de suporte deficiente ao nível do transporte e segurança, tornando difícil e/ou caro realizar trocas comerciais com esses mercados.

Segundo Niñerola et al (2017) as barreiras à entrada dos vários mercados podem ser distinguidas em seis categorias distintas:

- legais
- burocráticas
- culturais
- linguagem
- confiança
- recursos humanos

Estas barreiras podem também ser divididas em duas categorias, como barreiras internas e externas. As barreiras internas (Tesfom & Lutz, 2006) são intrínsecas à empresa e estão relacionadas com recursos e capacidades organizacionais insuficientes, considerados necessários para atividades de exportação, sendo geralmente as barreiras que as empresas conseguem colmatar de forma mais rápida, independentemente da sua dimensão. Já as barreiras externas (Tesfom & Lutz, 2006) advêm do ambiente que envolve as empresas e podem surgir do seu mercado interno ou dos mercados externos. Estas barreiras afetam as pequenas empresas de forma mais forte, em virtude dos poucos recursos e capacidades que estas geralmente dispõem (Tesfom & Lutz, 2006).

Entre os vários tipos de barreiras internas e externas que as empresas podem encontrar, destacam-se (Crick, 2007):

- Visão e estratégia da empresa
- Recursos financeiros e risco cambial
- Forte apego ao ambiente empresarial doméstico
- Diferenças linguísticas e culturais
- Tecnologia e inovação das operações
- Preço e gestão de custos
- Competências e conhecimentos dos funcionários
- Capacidade de produção e logística para incorporar os pedidos de clientes internacionais
- Padrões da indústria e diversificação de produtos
- Capacidade de rede no ambiente de negócios
- Gestão de burocracia e os riscos políticos
- Gestão das expectativas do cliente

A Danish National Agency for Enterprise and Housing (2003) realizou um inquérito sobre a internacionalização das empresas que operam na Dinamarca que se focou em obter informações das empresas de produção e serviços sobre as tendências, o potencial e as barreiras encontradas

no que diz respeito à venda para mercados externos. Esta pesquisa envolveu mais de 1000 empresas, onde foram apresentadas 19 barreiras à internacionalização para análise por parte dos inquiridos, tendo-se obtido os seguintes resultados:

- 27% não experimentaram barreiras
- 52% enfrentaram 1 a 4 barreiras
- 21% encontraram 5 a 14 barreiras

Apesar de aproximadamente 1/4 dos inquiridos responder que não enfrentaram qualquer barreira, este estudo também afirmou que foram estas mesmas empresas que demonstraram a menor experiência internacional, concluindo dessa forma que à medida que uma empresa aumenta a sua internacionalização, o número de barreiras tende igualmente a aumentar. Contudo, as barreiras variam consideravelmente conforme o sector e a forma como as mesmas são compreendidas pelas empresas e as suas equipas de gestão, sendo que barreiras iguais podem afetar empresas de formas bastante diferentes. Dessa forma, a experiência e a percepção individual de cada equipa de gestão é um dado a ter em conta, visto que mudanças na mesma poderão influenciar negativamente ou positivamente a influência das barreiras face à empresa (Crick, 2007).

4 Análise de mercado

4.1 As cinco forças de Porter

Segundo o modelo criado por Porter (1980), o mesmo procura ser uma referência teórica para a análise e desenvolvimento estratégico de um sector ou mercado, contando com cinco forças que estabelecem a competitividade de um mercado, sendo que a competitividade determina o quão atraente é o mercado e se será lucrativo ou não para a empresa. Torna-se assim imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação às forças existentes no mercado, identificando a sua posição competitiva no sector em que atua. Ao fazer essa avaliação, usam-se instrumentos que podem analisar as características organizacionais internas e do ambiente externo, sendo que esses instrumentos auxiliam na tomada de decisão, reduzindo a ocorrência de erros devido a um planeamento desajustado.

Antes de uma empresa definir sua estratégia de nível de negócios, ela deve ter uma compreensão abrangente quais as forças que influenciam os lucros na indústria em que compete (Porter, 1980). O modelo das Cinco Forças de Porter é baseado na economia da organização

industrial (McGahan & Porter, 1997), visto estudar o impacto que cada força/ameaça tem sobre a empresa de forma individual, por forma a criar uma imagem de um potencial caminho que a empresa precisará de percorrer de modo a obter sucesso.



Figura 5 - Adaptação do Modelo das Cinco forças de Porter (Porter, 1980)

4.1.1 Descrição de cada força de Porter

Assimilando as diferentes forças (Porter, 1980), a empresa poderá definir e implementar uma estratégia de negócios que lhe permita tirar vantagem dessas forças ou de se proteger das ameaças e, por consequência, a adoção dessa estratégia permitir-lhe-á que seja consistentemente lucrativa. Este modelo fornece assim uma estrutura para estudar e avaliar a força e a posição de competitividade de uma empresa na sua indústria.

- **Rivalidade entre concorrentes:** A rivalidade entre as empresas que competem numa indústria assume a forma habitual de concorrência, podendo ser influenciada por uma série de fatores como a taxa de crescimento da indústria, custos fixos, custos de troca entre rivais, diferenciação ou barreiras à saída do mercado.

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** a entrada de novos concorrentes num sector pode levar à criação de ameaças, pela vontade dos novos concorrentes em conquistarem uma quota de mercado e pela entrada de recursos financeiros substanciais no mercado. A força desta ameaça

depende das barreiras que estão presentes, bem como da reação dos rivais existentes no que respeita aos novos participantes, sendo que se as barreiras forem altas e os atuais participantes responderem de forma dura, então os novos participantes terão uma dificuldade elevada em se tornar uma séria ameaça no sector.

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Porter observa a necessidade em identificar se os demais ramos de produção possuem produtos capazes de desempenhar a mesma função que os produtos atuais de um fabricante. Ao colocar um valor máximo nos preços que pode cobrar, a substituição de produtos ou serviços restringe o potencial de uma indústria, contudo estes bens e serviços substitutos não restringem apenas os lucros em tempos normais, os mesmos podem também reduzir os ganhos esperados que a empresa espera colher em períodos de expansão.

- Poder de negociação dos consumidores: Consumidores fortes podem obter poder adicional ao criarem disputas entre as empresas no mercado e, por consequência, estes consumidores fortes podem também reduzir o lucro do sector. A maioria dessas fontes de poder de compra pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, bem como aos consumidores industriais e comerciais.

- Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os clientes de um sector através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços adquiridos. Fornecedores fortes são, portanto, capazes de extrair a rentabilidade de uma indústria que é incapaz de transferir os aumentos de custos para os seus consumidores, sem alterar a sua qualidade ou melhorias dos produtos, podendo também criar uma disputa mais agressiva entre os rivais desse sector.

4.1.2 Estratégias genéricas de Porter

Ao lidar com as cinco forças concorrentes, Porter (1980) observa que existem três potenciais abordagens estratégicas genéricas disponíveis para uma empresa que lhe permitem superar outras empresas na sua indústria:

- Liderança geral de custos: esta abordagem baseia-se no objetivo da empresa em ser o fornecedor universal de produtos ou serviços de baixo custo na indústria e é obtido através de um conjunto de políticas funcionais que visam o objetivo básico de ser o fornecedor de menor custo. Uma empresa que usa uma estratégia de liderança de custos necessita construir instalações de escala eficiente, mantendo uma procura constante em reduzir custos a partir da experiência, limitando custos e aplicando um controlo geral de despesas,

evitando a realização de negócios com lucros marginais e garantindo a minimização de custos em áreas como o serviço de apoio ou a força de vendas.

- **Diferenciação:** A procura por vantagens competitivas pode-se realizar através do desenvolvimento produtos ou serviços que são entendidos pelos compradores como únicos e pelos quais eles estão preparados para pagar um preço *premium*. Uma diferenciação bem-sucedida faculta a empresa de duas vantagens principais que derivam da singularidade de seus produtos: em primeiro lugar a empresa pode cobrar um preço mais alto pelos seus produtos ou serviços, obtendo assim uma margem mais alta, em segundo lugar os clientes que estão dispostos a pagar mais por um produto exclusivo tendem a ser mais leais, em virtude da sua escolha se basear na qualidade percebida e não no preço.
- **Nicho:** A terceira estratégia genérica de Porter concentra-se num determinado grupo de compradores, segmento de mercado ou área geográfica. A empresa ganha uma vantagem competitiva ao preencher as necessidades do segmento de mercado escolhido, sejam eles requisitos de menor custo ou de qualidade diferenciadora. A capacidade em satisfazer completamente os requisitos dos seus clientes significa que a empresa poderá ser capaz de cobrar um preço mais alto pela exclusividade dos seus produtos ou serviços.

Em certos casos a empresa pode obter sucesso na aplicação de mais do que uma abordagem estratégica. A implementação eficaz de qualquer uma destas abordagens estratégicas geralmente requer um comprometimento total, bem como o consentimento para a realização de alterações da organização que poderão a ser diluídos se houver mais que um alvo principal. As estratégias genéricas são abordagens usadas para superar as empresas rivais no sector, sendo que em alguns sectores a estrutura irá resultar na obtenção de lucros elevados, ao passo que noutros sectores o sucesso com uma das estratégias genéricas pode ser considerado necessário apenas para que a empresa obtenha retornos aceitáveis num sentido absoluto (Porter, 1980). Desta forma a Portugaliacork deverá analisar a melhor estratégia face ao seu sector e reavaliar a mesma com alguma frequência, de forma a se poder adaptar à medida que vão surgindo alterações no seio da sua indústria.

4.2 Conceito de Análise SWOT

A análise *SWOT* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português) é habitualmente usada na gestão estratégica por permitir a construção da estratégia de uma determinada organização, sendo utilizada frequentemente no início do processo de definição de planos

estratégicos futuros. A análise *SWOT* é uma ferramenta de diagnóstico simples, mas poderosa o suficiente para avaliar não só as forças e fraquezas dos recursos de uma organização, mas também as suas oportunidades de mercado e as ameaças externas ao seu futuro (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007).

A análise tem duas dimensões: interna e externa, sendo que dimensão interna inclui fatores organizacionais onde estão os pontos fortes e fracos, enquanto a dimensão externa inclui fatores ambientais como as oportunidades e ameaças (Gürel & Tat, 2017). A análise *SWOT* permite que se obtenham informações dos pontos fortes a potenciar e dos pontos fracos a minorizar, de forma a aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece e limitar as ameaças que o ambiente possa trazer à empresa. Assim, as duas dimensões geram quatro categorias de fatores:

- Forças (Positivo interno) - pontos fortes da organização.
- Fraquezas (Negativo interno) - pontos fracos da organização
- Oportunidades (Positivo externo) - oportunidades no meio ambiente.
- Ameaças (Negativo externo) - riscos no meio ambiente.



Figura 6 - Representação do Modelo SWOT (Gürel & Tat, 2017)

5 Caracterização do mercado de cortiça

5.1 O que é a cortiça

A planta *Quercus suber*, comumente chamada de sobreiro, é uma árvore mediterrânica perene que é coberta por uma camada exterior conhecida por cortiça, encontrando-se bastante distribuída em países mediterrâneos, mas com maior preponderância na península ibérica (Pereira & Tomé, 2004) em especial em Portugal, país que reúne a maior área de montados a nível mundial, permitindo-lhe ser o principal produtor e transformador de cortiça a nível global. A importância desta árvore em Portugal denota-se pela criação das primeiras leis ambientais com objetivo de proteger os sobreiros no século XIII, durante o reinado de D. Dinis (Mendes, 2007), tendo esta planta permanecido protegida por lei até aos dias de hoje. O montado, nome dado às florestas de sobreiros, representa um ecossistema com alto nível de diversificação, com o potencial de conter mais de 135 espécies de plantas e 200 espécies animais distintas (APCOR, 2021), tornando-o numa das regiões florestais mais diferenciadas do mundo.

Quando as florestas são geridas de forma adequada, o sobreiro pode fornecer um produto de madeira sustentável e renovável. A casca exterior das árvores consiste numa camada de cortiça, sendo a mesma removida durante a época do descortiçamento, o que promove a regeneração das árvores, crescendo e capturando até 5 vezes mais CO₂ do que as árvores não cortadas. O primeiro descortiçamento ocorre ao fim de 25 anos e as seguintes ocorrem geralmente em intervalos de 9 anos (APCOR, 2021), sendo que as árvores tendem a produzir cortiça até ao fim da sua vida. O descortiçamento ocorre geralmente nos meses mais quentes, quando a mesma se consegue desprender a camada exterior da árvore com menor risco de as peças quebrarem.

Pelas suas características naturais, a cortiça é um material leve, impermeável a líquidos e gases, elástico e compressível, funcionando como um excelente isolante, à prova de fogo e resistente à abrasão. Acima de tudo, é totalmente natural, renovável e reciclável, sendo que por cada tonelada de cortiça produzida há uma redução de 73 toneladas de dióxido de carbono da atmosfera (Demertzi, Paulo, Arroja, & Dias, 2016).

5.2 Breve análise do sector da cortiça português

País	Área (hectares)	Percentagem (%)
Portugal	719 900	34
Espanha	574 248	27
Marrocos	383 120	18
Argélia	230 000	11
Tunísia	85 771	4
França	65 228	3
Itália	64 800	3
Total	2 123 067	100

Tabela 2 - Área de Montado dos países Mediterrâneos (APCOR, 2021)

Com sensivelmente 1/3 de toda a área de montados a nível mundial, Portugal tem uma posição importante sobre a maioria dos seus concorrentes, que lhe permitiu que fosse capaz de assumir a liderança mundial na produção e transformação da cortiça (APCOR, 2021). Entre 2000 e 2014 investiram-se 188,9M de euros na regeneração do montado, o que impulsionou o crescimento em cerca de 35% da sua área total (APCOR, 2021). Entre 2013 e 2018 houve um crescimento de 3472 hectares de montado, sendo que mesmo com os incêndios que assolaram Portugal em 2017, entre 2017 e 2018 a rearborização do montado representou cerca de 3% dos projetos validados nesse período (APCOR, 2021).

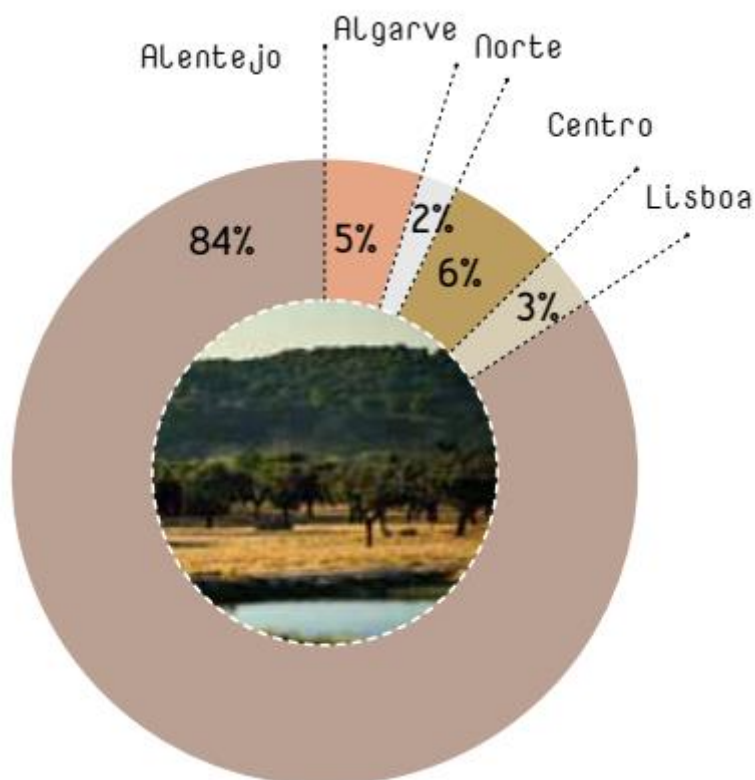


Figura 7 - Área de Montado em Portugal por região (APCOR, 2021)

Aproximadamente 84% da área de montado em Portugal encontra-se na região do Alentejo, seguido do Algarve e Centro do país, sendo que as restantes zonas representam apenas 5% do total da área de floresta de sobreiros em Portugal. Em contraponto, 75,8% das empresas de transformação e comércio de cortiça encontram-se em Santa Maria da Feira, sendo que a região Norte é responsável por 50% ou mais da preparação ou transformação da cortiça a nível nacional, com uma única exceção a registar-se no comércio por grosso de cortiça em que 37% está presente no Alentejo, seguida da região Norte com 30% (APCOR, 2021).

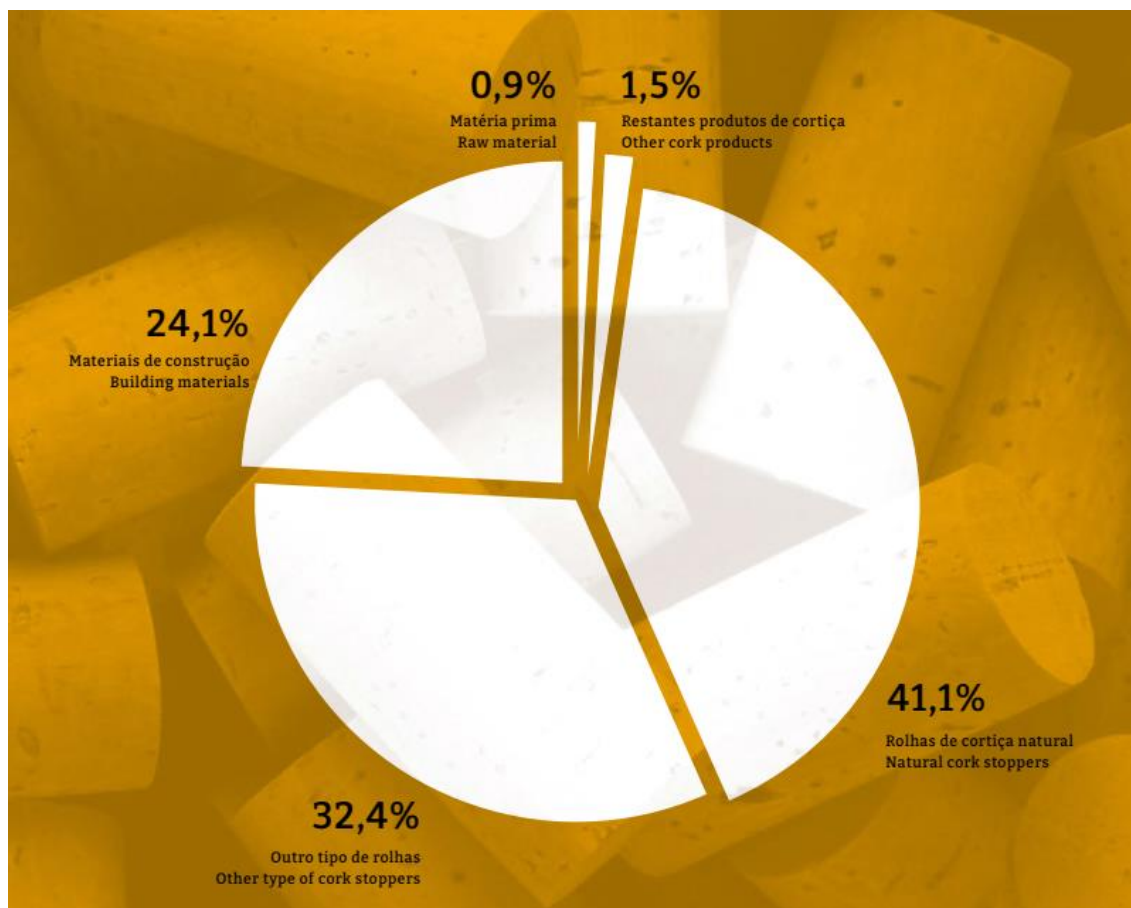


Figura 8 - Venda de cortiça por categoria de produtos (APCOR, 2021)

Na imagem acima podemos observar a estrutura de vendas dos variados tipos de produtos de cortiça. As rolhas naturais representam quase metade das vendas, sendo que na sua globalidade os vários tipos de rolhas são responsáveis por quase 3/4 dos produtos de cortiça vendidos. O terceiro maior grupo com 24,1% das vendas é o grupo dos pavimentos (entre outros), restando apenas 2,4% das vendas do mercado destinado aos restantes produtos (APCOR, 2021).

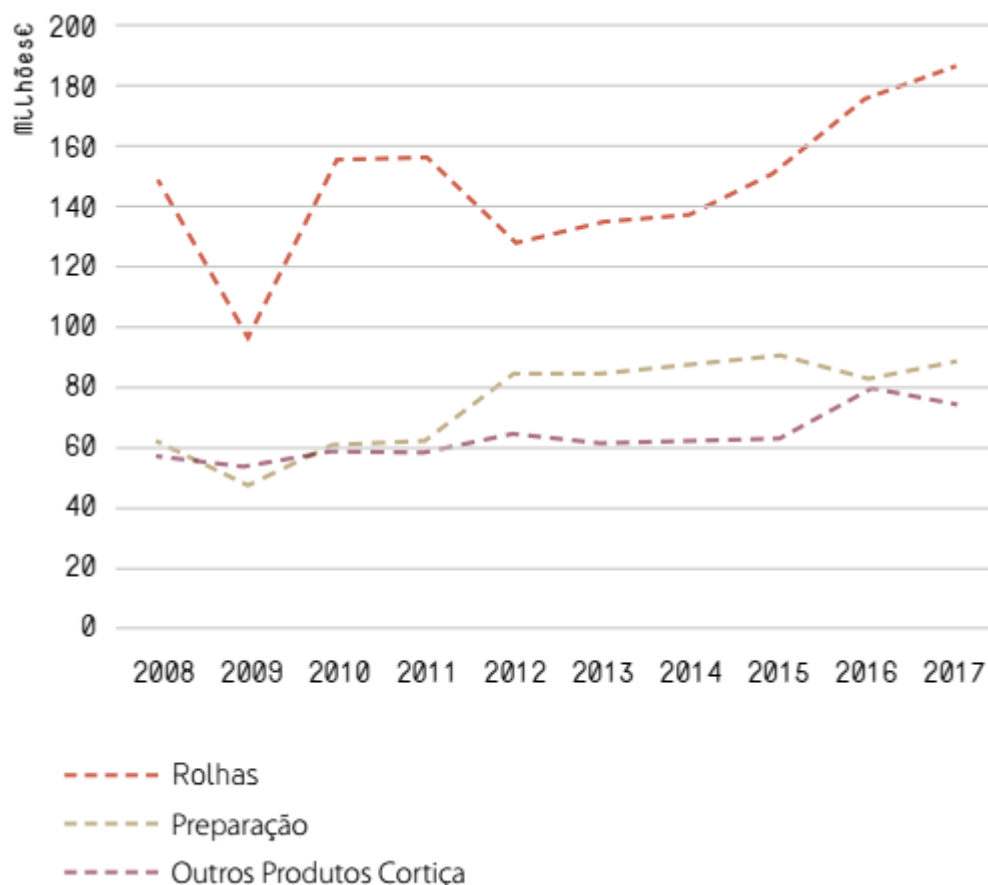


Figura 9 - Valor acrescentado bruto por segmento de indústria de cortiça (APCOR, 2021)

No gráfico acima conseguimos ver a evolução do valor acrescentado bruto na indústria da cortiça entre 2008 e 2017. Nele, o valor das rolhas sofreu uma forte oscilação durante os primeiros anos da crise do *subprime*, começando a recuperar em 2012 de forma contínua, tendo por fim ultrapassado os valores pré-crise em 2015 (APCOR, 2021). Já os segmentos da preparação e dos outros produtos sofreram menos com a crise, mas apresentam tendências diferentes, com a preparação a registar um crescimento entre 2010 e 2014, seguida de uma quebra entre 2015-2016, seguida de uma nova subida em 2017, em contrapartida o segmento dos outros produtos de cortiça teve um valor de mercado muito estável até 2015, seguida de um crescimento considerável em 2016 e de uma pequena quebra em 2017 (APCOR, 2021). Esta informação permite-nos considerar que o segmento das rolhas é mais instável entre os três, mas é também aquele que é capaz de recuperar e crescer de forma mais notória a curto e médio prazo, além de oferecer um potencial de quota de mercado superior comparativamente aos outros segmentos.

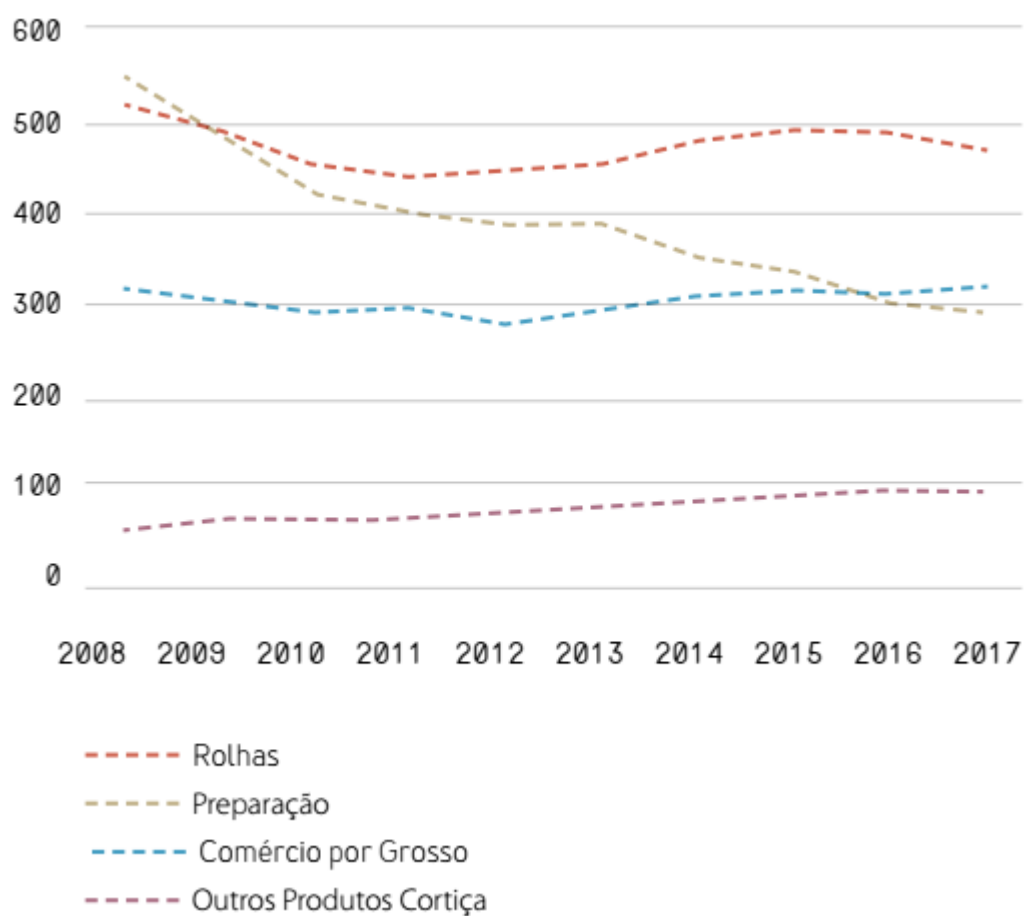


Figura 10 - Número de empresas por segmento de indústria de cortiça (APCOR, 2021)

No período entre 2008 e 2017 registaram-se oscilações significativas no número de empresas por tipo de atividade, sendo que a atividade que apresentou a maior queda foi a atividade da preparação onde se assistiu a uma redução no número de empresas em sensivelmente 50% durante esse período. Em sentido contrário a atividade de comércio por grosso quase duplicou em número de empresas, embora continue a representar a indústria com menor número de empresas no sector da cortiça (APCOR, 2021). As indústrias das rolhas e do comércio por grosso assistiram a oscilações menores em termos do seu número total de empresas, embora a atividade das rolhas ainda não tenha recuperado o número de empresas face ao ano de 2008.

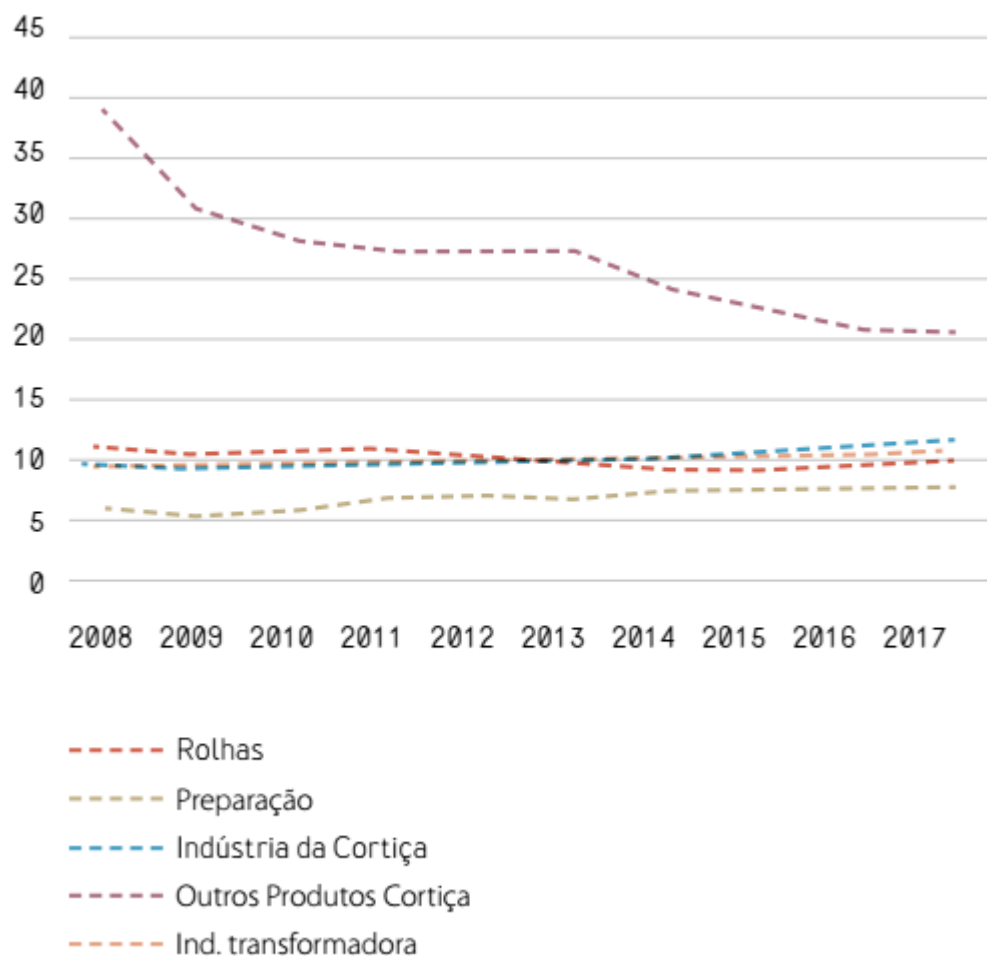


Figura 11 - Número médio de trabalhadores por empresa, por segmento de indústria de cortiça (APCOR, 2021)

Se por um lado o número médio de trabalhadores por empresa se manteve relativamente estável na maioria dos segmentos da indústria da cortiça, o segmento dos outros produtos de cortiça foi a exceção e registou uma quebra significativa, com as empresas do seu segmento a reduzirem o número médio de trabalhadores em sensivelmente 50% face aos valores de 2008 (APCOR, 2021). Esta redução pode ser em parte explicada pela duplicação do número de empresas nesse segmento nesse período, visto a sua maioria iniciar a atividade apenas com um número reduzido de trabalhadores. O resto dos segmentos apresentou uma ligeira subida em termos de número médio de trabalhadores, podendo, no entanto, ser consequência da forte redução de micro e pequenas empresas durante o período observado.

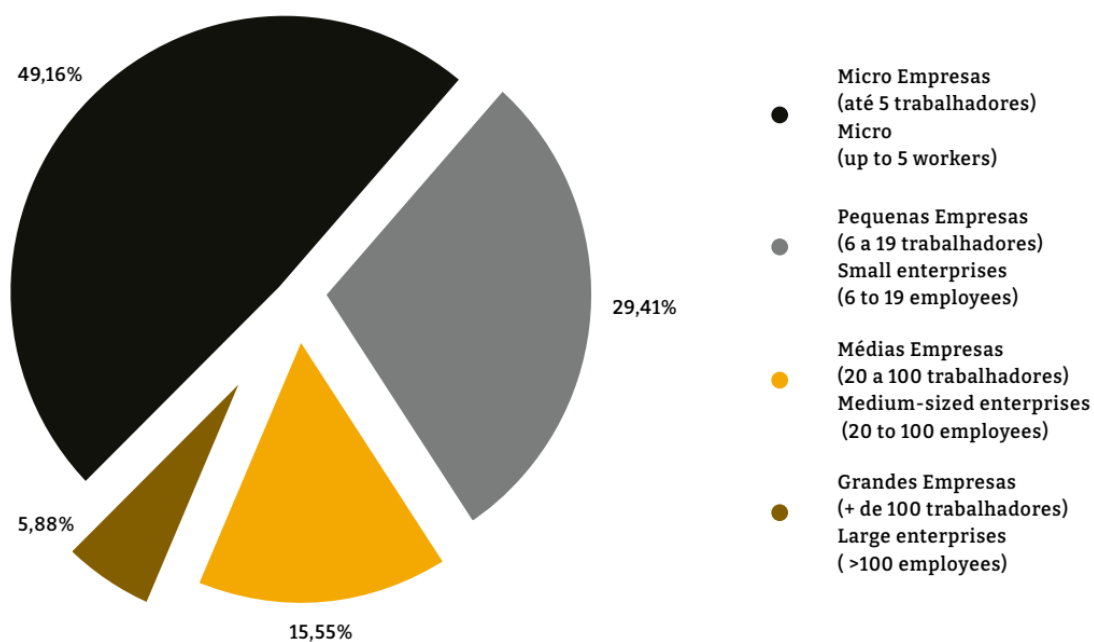


Figura 12 - Distribuição dos associados da APCOR por dimensão empresarial (APCOR, 2021)

Este sector continua a ser largamente representado por empresas de dimensão PME, que representam sensivelmente 94% da indústria, sendo bastante pertinente as microempresas (até 5 trabalhadores) representarem aproximadamente metade das empresas associadas da APCOR (2021). Estes dados permitem entender qual a constituição do tecido empresarial do sector e a dimensão médias das suas empresas, ajudando a perceber as suas limitações no desenvolvimento de planos de internacionalização eficazes e com recorrendo aos recursos humanos internos que dispõem.

5.3 O futuro do sector da cortiça

	2010		2019		Variação 2010-2019
	1 000 €	%	1 000 €	%	
Portugal	764 463	62,1%	1 063 430	61,4%	39,1%
Espanha	185 595	15,1%	323 443	18,7%	74,3%
França	48 244	3,9%	93 798	5,4%	94,4%
Itália	41 865	3,4%	43 701	2,5%	4,4%
Alemanha	30 559	2,5%	30 323	1,7%	-0,8%
China	12 203	1,0%	22 939	1,3%	88,0%
EUA	28 471	2,3%	20 751	1,2%	-27,1%
Marrocos	9 316	0,8%	20 634	1,2%	121,5%
Chile	6 304	0,5%	13 862	0,8%	119,9%
Tunísia	5 846	0,5%	9 015	0,5%	54,2%
Total 10+	1 132 866	92,0%	1 641 896	94,7%	44,9%

Figura 13 - Principais exportadores de cortiça (APCOR, 2021)

Entre 2010 e 2019, as exportações dos 10 principais países neste sector apresentaram um crescimento de 44,9%, sendo que Portugal apresentou um crescimento de 40%, contabilizando uma quota de 61,4% das exportações em 2019 e, pese embora tenha perdido cerca de 0,7% no bolo global das exportações em relação a 2010 (APCOR, 2021). Este sector tem mantido uma enorme importância para a economia portuguesa, repercutindo o seu impacto em diversas áreas e regiões, tornando-se numa indústria de carácter nacional. Devido ao seu impacto em termos económicos, laborais e ecológicos, cresce a necessidade em manter o futuro deste sector, identificando os seus cinco principais pontos fortes e pontos fracos com base nos relatórios desenvolvidos pela APCOR (2021).

Pontos fortes:

Posição dominante: Portugal é responsável por mais de 60% do mercado mundial do sector da cortiça e esse valor têm-se mantido estável na última década.

Valor acrescentado: A sua produtividade é aproximadamente 30% superior à média das indústrias transformadoras em Portugal, mesmo contabilizando uma redução em 22% do número de trabalhadores ao longo da última década e considerando também o facto de ser constituída por um elevado número de microempresas.

Inovação: a indústria tem crescido para áreas menos tradicionais de negócio, tendo criado novas soluções como os tecidos de cortiça ou isolamento aeroespacial para a NASA.

Sustentabilidade: o aumento das preocupações ambientais por parte dos consumidores tem levado a um aumento do consumo de bens de origens naturais e ecológicas. A cortiça pela sua sustentabilidade é um produto capaz de suprir das necessidades destes clientes.

Tecnologia: impulsionada pelo aparecimento de novos métodos de produção, o sector é capaz de fazer crescer o seu rendimento através do aumento da sua produtividade e da redução dos seus desperdícios.

Pontos fracos:

Alterações climáticas: com a intensificação dos verões secos e por consequência do aumento dos riscos de incêndio, esta indústria está suscetível a ter quebras significativas na matéria-prima que podem refletir-se durante uma década ou mais, devido ao lento crescimento destas árvores.

Produtos concorrentes: existem várias alternativas aos produtos de cortiça, em especial às rolhas, desde cápsulas e rolhas de plástico e alumínio, passando por embalagens sem rolha como as embalagens tipo *tetra pak*. A alteração do sistema de embalagem, por razões económicas ou ambientais, representa uma redução do número de consumidores.

Mão-de-obra: com a redução do interesse das novas gerações em empregos ligados à silvicultura e manufatura, além da litoralização a que se assiste em Portugal, tem-se registado uma dificuldade crescente na contratação de mão-de-obra qualificada.

Custos de entrada: a maioria das novas empresas enfrenta custos de entrada elevados, seja pela incapacidade de escalarem o seu negócio através de encomendas de baixo valor, seja pela incapacidade em comprar maquinaria que lhes permitam otimizar a produção.

Separação dentro do sector: existe pouca interligação entre as empresas que produzem cortiça e as empresas que a transformam, levando a que os interesses e expectativas entre ambos não se mantenham constantemente alinhados.

6 Caracterização da Empresa Portugaliacork S.A.

6.1 Descrição histórica da Portugaliacork



Figura 14 - Logotipo da empresa Portugaliacork Fonte: Portugaliacork (2021)

A Portugaliacork S.A. foi fundada a 11 de novembro de 2005, sob a forma de Sociedade Anónima. A sua atividade centra-se no sector da cortiça, mais concretamente no comércio e produção de cortiça e produtos de cortiça. A empresa está atualmente sediada em Mozelos, concelho de Santa Maria da Feira, devendo mudar-se de forma definitiva para Anta-Espinho, concelho de Espinho no último trimestre de 2021, aquando a inauguração das suas novas instalações que irão aumentar a sua área produtiva para sensivelmente 12.000m².

Sítio Principal: <https://www.portugaliacork.com/>

Sítio da sua marca: <https://corklane.com/>

E-mail geral: info@portugaliacork.com

Data de constituição: 2005

A atividade principal desta empresa desenvolve-se no sector corticeiro, onde concentra a quase totalidade da sua faturação na produção e transformação de produtos de cortiça, embora também tenha uma pequena atividade no que se refere ao comércio por grosso de bebidas alcoólicas. A empresa foi fundada em 2005 e desde a sua criação tem apostado constantemente na expansão internacional, com a da sua faturação a ocorrer quase exclusivamente por meio de vendas a clientes e parcerias em mercados externos. A presença da empresa tem crescido, tendo a mesma obtido clientes em mais de 70 países, distribuídos por todos os continentes, com especial destaque para o mercado europeu e norte-americano como destinos preferenciais das suas trocas comerciais. Os

principais produtos que esta empresa vende são as rolhas de cortiça, os tecidos de cortiça e os produtos à base de cortiça virgem. A empresa vende ainda mais de uma centena de produtos nas categorias de moda, design e ioga através da sua marca “Corklane”, que detém na totalidade e se encontra registada a nível mundial desde 2015.

A Portugaliacork foi originalmente criada pela união de duas gerações, sendo que a geração mais antiga proporcionou à empresa o saber e conhecimento desta indústria, como consequência de várias décadas desenvolvidas no sector, assim como do conhecimento de quais as melhores matérias-primas, fornecedores ou produtos mais vantajosos; já a geração mais nova ofereceu a sua contribuição ao introduzir uma visão renovada de negócios, novas formas de comunicação e o desenvolvimento de novas aplicações para a cortiça. Este encontro entre a experiência e inovação permitiu à Portugaliacork uma presença diferenciada no mercado, com um conhecimento superior a várias empresas de dimensão semelhante. Isto permitiu que a empresa pudesse evoluir de forma mais rápida, passando da oferta de um leque de produtos de baixa diferenciação face às outras empresas do sector, para uma oferta de produtos cada vez mais diferenciada e de qualidade elevada, capazes de rivalizar com os principais concorrentes do seu mercado. Estes fatores contribuíram também para que a empresa fosse capaz de aumentar o seu potencial de rentabilidade, ao criar novas fontes de receita e pelo facto de não se limitar aos processos antigos de negócio ou de produção, mantendo a aposta em produtos de consumo continuado, reduzindo dessa forma a sazonalidade como acontece com o comércio de rolhas, muito ligado às épocas do engarrafamento.

Em 2010 a Portugaliacork aumentou a sua aposta em produtos não tradicionais de cortiça onde se destacam os produtos de moda, de design e os tecidos de cortiça. Nesta altura, a dimensão da unidade produtiva da Portugaliacork começou a ser pequena para o crescimento que a empresa vinha a demonstrar e então foi necessário expandir para um novo espaço, solucionada com o aluguer de um armazém onde criou a sua segunda unidade produtiva, que lhe permitiu aumentar a sua área de produção sem ter uma despesa excessiva em termos de custos de aquisição e construção de uma nova estrutura de raiz.

Já em 2015, após desenvolver conhecimento interno com os projetos dos seus clientes, além da elaboração de vários estudos intensivos no mercado de acessórios e moda, a Portugaliacork regista e lança a sua marca própria com o nome “Corklane”. Esta marca é composta por produtos de alta qualidade, produzidos com os tecidos de cortiça da Portugaliacork, impulsionando a empresa no mercado internacional dos produtos de consumo, permitindo-lhe captar uma presença relevante num sector não tradicional, ao mesmo tempo que lhe abriu novas portas em termos de

clientes e mercados. Os produtos presentes no catálogo desta marca serviram indiretamente também como demonstração da diversidade de produtos que podem criar com o uso da cortiça no geral e dos tecidos de cortiça em particular, ajudando a cativar outras empresas através da versatilidade que a cortiça lhes pode oferecer.

A PortugaliaCork inicia o desenvolvimento dos seus produtos pensando não apenas no preço como objetivo final, mas sim na criação de uma oferta vasta em produtos variados e dotados de uma relação custo-benefício competitiva para os consumidores, obrigando dessa forma a uma superação contínua das expectativas dos seus clientes em termos de qualidade e sustentabilidade, promovendo um estudo constante de diferentes soluções através da mistura de diferentes tipos de produtos, cores e materiais. Estes produtos são produzidos com elevados padrões de qualidade, funcionalidade e durabilidade, não se resumindo apenas a serem produtos de boa aparência e com um toque agradável, devendo também ser duráveis, apresentando um bom acabamento, funcionalidade, seguros e livres de produtos químicos prejudiciais. Este cuidado extra na fabricação dos seus produtos, dá-lhes um toque pessoal e forma um elo com o cliente, tornando-se mais do que um simples artigo, elevando o seu valor intrínseco.

Esta empresa aposta também num estilo de vida amigo do ambiente, com produtos veganos, certificados pela PETA, sendo que essa certificação garante aos seus clientes a segurança de que a empresa usa produtos de origem ecológica e que não lesam o planeta. Este acreditar na sustentabilidade da sua produção e em como os seus produtos devem ter um baixo impacto nas gerações presentes e futuras se desenvolve através do uso de materiais de origem ecológica, a empresa pretende igualmente reduzir o seu impacto, procurando melhorias sempre que possível, como são os seus planos atuais com o objetivo de redução do impacto de CO2 na sua produção, esperando apresentar publicamente as medidas que irá implementar a curto-médio prazo.

Embora ainda possa ser considerada uma empresa relativamente jovem, a Portugaliacork tem uma história dinâmica, construída a partir do conhecimento dos seus colaboradores e parceiros, do *feedback* dos seus clientes e com um olhar para as tendências futuras, inovando e antecipando as necessidades do cliente.

6.2 Principais produtos

Como consequência do seu crescimento, a Portugaliacork começou a investir em áreas menos tradicionais do sector da cortiça, tendo dado o primeiro passo com a produção e venda de materiais para o sector de construção e, apesar de não poder ser considerado um passo revolucionário, foi o

seu primeiro passo no crescimento da empresa e na incorporação de novos produtos. Um passo considerado importante foi dado através da introdução de novos produtos como os tecidos de cortiça. Este passo permitiu que a empresa pudesse explorar novos sectores na procura de fontes de rendimento diferenciado, através da conquista de clientes num sector onde se poderia posicionar como uma alternativa interessante face a produtos mais tradicionais.

Como consequência do investimento nesta nova gama de produtos, a Portugaliacork começou a construir uma rede de contactos no sector dos produtos de consumo, não apenas de empresas que compravam a matéria prima em forma de tecido, mas também empresas que pretendiam obter os produtos finais produzidos num país europeu e com o uso de tecidos de cortiça portuguesa. Esta procura desencadeou um novo investimento que impulsionou a empresa para o mercado dos produtos de consumo através da produção de coleções de moda e design. Em 2015 a empresa lançou-se definitivamente neste segmento de mercado através da criação da marca própria “Corklane”, marca esta que permitiu o alavancamento da sua aposta no mundo da moda, resultando numa rede de clientes distribuídos em mais de 30 países diferentes nos primeiros cinco anos de existência.

Desta forma, em consequência da grande diversidade de produtos que a Portugaliacork tem ao dispor dos seus clientes, agruparam-se os seus produtos em três categorias:

- Produtos de engarrafamento
- Produtos de construção
- Produtos de consumo

Alguns produtos podem caber em mais do que uma categoria, dessa forma separou-se cada produto pelo tipo de categoria com o qual é associado mais frequentemente, o que permite também que esta divisão crie uma maior definição em termos segmentação de cliente, permitindo que se agrupe os produtos que serão de maior interesse aos potenciais clientes de cada área.

6.2.1 Produtos de engarrafamento:



Figura 15 - Exemplos de rolhas e cápsulas comercializadas. Fonte: Portugaliacork (2021)

Rolhas de cortiça natural: regra geral são o produto com qualidade e preço mais elevado, no que toca a soluções de engarrafamento. Em virtude das suas características naturais, este tipo de rolha dá um importante contributo ao envelhecimento dos vinhos, sendo usualmente escolhido para engarrafar vinhos mais caros e de consumo menos imediato.

Rolhas colmatadas: as mesmas são obtidas através da colmatagem de rolhas naturais de baixa e média qualidade, permitindo a melhoria dos níveis de qualidade e desempenho das mesmas. As características da rolha colmatada proporcionam uma excelente solução de vedação para vinhos e outras bebidas de consumo rápido.

Rolhas de cortiça aglomerada: As rolhas de cortiça aglomerada são fabricadas a partir de grânulos de cortiça natural de elevada qualidade, através de um processo de extrusão ou de um processo único de moldagem de acordo com as normas do Código Internacional de Práticas de Fabrico de Rolhas (ICCSMP).

Rolhas micro aglomeradas de cortiça: As rolhas microaglomeradas são fabricadas a partir de grânulos de cortiça natural de acordo com as normas do ICCSMP, através de um processo de fabrico muito rigoroso que permite atingir um grau elevado de qualidades mecânicas, sensoriais e microbiológicas, sendo comparativamente superiores às rolhas aglomeradas.

Rolhas técnicas de cortiça (1 + 1): As rolhas técnicas são a associação de um corpo de cortiça aglomerada com um disco de cortiça natural em cada extremidade, fazendo com que o líquido no interior da garrafa só tenha contacto com a cortiça natural de elevada qualidade.

Rolhas de cortiça para champanhe (0 + 2): Criadas especialmente para o engarrafamento de champanhe e espumantes, estas rolhas são capazes de suportar a alta pressão no interior das garrafas garantindo que champanhe e espumantes mantenham o seu vigor borbulhante por mais tempo. Este tipo de rolha é constituído por um corpo de aglomerado de cortiça e dois discos de cortiça natural num dos topos, sendo este topo o que fica em contacto com o líquido.

Rolhas de cortiça capsulada: Este tipo de rolha é constituído por duas partes, uma cápsula (de plástico, madeira, vidro, cerâmica ou metal) e um corpo (rolha) de cortiça (natural, colmatada, aglomerada ou microaglomerada), estando assim disponível numa gama ampla de formatos, qualidades e combinações de materiais. A diferença entre este tipo e outros tipos de rolha é a possibilidade de inserir e extrair a rolha da garrafa várias vezes sem saca-rolhas, o que permite o reaproveitamento da rolha.

Batoques: Este tipo de rolhas pode ser feito de cortiça natural ou aglomerado, oferecendo uma solução de fecho para todos os tipos de recipientes de boca larga (potes, jarras, frascos, etc.).

Rolhas de cortiça moldadas (cogumelos e outras formas): Este tipo de rolhas pode ser de diferentes tipos de cortiça (natural, colmatada, aglomerada, microaglomerada) e estão concebidas para corresponder a determinadas especificações, necessidades ou utilizações específicas. As rolhas de cortiça moldada são um exemplo da capacidade de personalização da cortiça em prol da satisfação da necessidade do mercado e que podem adotar formas de cogumelos ou cónicas, podendo também ser perfuradas.

Cápsulas e muselets: Elemento decorativo criado para colocar no gargalo da garrafa. Com um amplo leque de possibilidades de personalização (cor, impressão, relevo, etc.) é um elemento que permite valorizar a marca do cliente. Cada tipo de cápsula oferece uma gama diferente de propriedades e a escolha da cápsula mais adequada deve ser feita de acordo com os requisitos de uso.

Bico doseador: Este produto permite verter líquidos como vinho, licor ou azeite, evitando o entornar de gotas durante o derramamento do líquido. Este produto é constituído por 2 partes, uma parte constituída por um bico metálico de alta qualidade e a outra por uma rolha de cortiça (natural ou aglomerada).



Figura 16 - Máquina de engarrafar manual. Fonte: Portugaliacork (2021)

Máquinas e acessórios: A PortugaliaCork oferece uma vasta gama de máquinas e acessórios para a produção, engarrafamento e armazenamento de vinhos e licores. A sua vasta seleção inclui máquinas de rolhagem, máquinas de capsulagem, máquinas de engarrafamento, lavadoras de garrafas, entre outros produtos úteis. Estes produtos podem ser usados quer por profissionais quer por produtores de dimensão mais reduzida.

Barris: estes barris são feitos com madeira da melhor qualidade de carvalho ou castanheiro francês, permitindo o envelhecimento do vinhos e licores. Para obter a máxima qualidade, o interior de todos os barris é queimado com carvão e fogo, garantindo uma maior uniformidade face a outros métodos de cura.

6.2.2 Produtos de construção:



Figura 17 - Placas de cortiça amadia. Fonte: Portugaliacork (2021)

Cortiça virgem: A cortiça virgem é obtida diretamente da primeira e segunda extração do sobreiro e é submetida a um rigoroso processo que a esteriliza de uma forma 100% segura e sem recurso a produtos químicos, podendo ser usada num vasto leque de aplicações. Devido à sua origem renovável, pela não utilização de materiais químicos aliada à sua capacidade de transformação em diversos produtos, este produto é classificado como sendo amigo do ambiente, ecológico e sustentável.

Cortiça amadia: este produto tem origem na terceira e sucessivas extrações de cortiça, dando origem a um produto de melhor qualidade, maior grossura e mais versátil, sendo este o material que é usado para, entre outros produtos, produzir rolhas de cortiça natural.

Granulado: A cortiça granulada é obtida através de um processo que reduz a cortiça em pequenos grânulos, sendo que estes fragmentos são limpos em profundidade para garantir a ausência de qualquer contaminação. A cortiça granulada é um produto com um vasto leque de aplicações desde a sua mistura com cimento que torna as estruturas de betão mais leves, na produção de placas e rolos de aglomerado ou na produção de rolhas aglomeradas.



Figura 18 - Rolo de cortiça aglomerada. Fonte: Portugaliacork (2021)

Rolos de cortiça aglomerada: o tamanho e a densidade dos grânulos de cortiça são ajustados de forma a atingirem um equilíbrio entre elasticidade, homogeneidade e resistência ao desgaste. São um produto natural renovável, capaz de ser reciclado e transformado para outros usos, sendo um produto muito versátil na sua utilização, desde o seu uso como isolamento, na produção de quadros decorativos ou de bases para pratos.

Placas de cortiça aglomerada: é um produto semelhante aos rolos de cortiça, sendo que é produzido em formatos de placas, sendo geralmente de densidade mais elevada e é possível produzir em grossuras superiores às dos rolos de aglomerado. Este produto poderá ter os mesmos usos dos rolos de cortiça aglomerada, sendo igualmente utilizada para produzir soluções mais robustas como bancos de cortiça aglomerada.

Placas de cortiça aglomerada preta: O aglomerado de cortiça preta é um produto natural obtido a partir da expansão dos grânulos de cortiça, criado através da cozedura de blocos de cortiça. Na sua produção não são utilizados quaisquer combustíveis fósseis, sendo utilizada apenas biomassa.



Figura 19 - Placas de cortiça decorativa. Fonte: Portugaliacork (2021)

Placas de cortiça decorativa (para paredes e tetos): Uma gama de produtos que podem ser aplicados em paredes e tetos, sendo uma solução decorativa para todos os tipos de espaços, reunindo as propriedades decorativas da cortiça e o nível técnico previsto de materiais decorativos de elevada qualidade. As características de isolamento acústico e térmico ajudam a reduzir o consumo de energia nos sistemas de aquecimento.

Placas de cortiça para chão e paredes: Estas placas são produzidas através da aplicação de uma camada de cortiça decorativa numa folha de aglomerado de cortiça, sendo que as suas características mecânicas e físicas permitem que este produto possa ser utilizado diversos tipos de projetos decorativos.

Folhas de cortiça natural: são lâminas de cortiça natural, 100% naturais e são obtidas a partir da melhor cortiça portuguesa. Este é um produto amigo do ambiente, ecológico e sustentável e tem uma função decorativa.

6.2.3 Produtos de consumo:



Figura 20 - Bolas de cortiça natural e aglomerada. Fonte: Portugaliacork (2021)

Bolas de cortiça: As bolas de cortiça podem ser desenvolvidas em três diferentes tipos: cortiça natural, aglomerada ou colmatada. Estas bolas podem ser usadas, entre outros fins, para a produção de material de ioga, bijuteria ou na produção de cápsulas de cortiça.

Discos de cortiça: os discos são produzidos através do corte de corpos de rolhas e são geralmente de origem natural ou aglomerada, podendo ser usados na produção de rolhas técnicas ou para fins decorativos.



Figura 21 - Tecidos de cortiça. Fonte: Portugaliacork (2021)

Tecido de cortiça: este produto moderno e ecológico pode ser utilizado na produção de uma vasta gama de produtos tais como carteiras, porta-moedas, mochilas, roupas, entre outros. Este

produto é composto por duas partes, sendo o topo do tecido composto por lâminas de cortiça, que podem ser de cor natural ou tingidas, e uma base que poderá ter diferentes características e grossuras conforme a utilização final dos tecidos.

Papel Cortiça: tal como os tecidos de cortiça, o papel de cortiça é composto por duas camadas, sendo a parte superior constituída por lâminas de cortiça e a base por uma folha fina de papel. Este produto é regularmente utilizado como material de encadernação ou ainda para fins decorativos.

Cordas de cortiça: as cordas de cortiça podem ser utilizadas na produção de bijuteria, porta-chaves e outros acessórios de moda, sendo um substituto natural ao couro animal e permitem aos clientes a obtenção um produto único e amigo do ambiente.



Figura 22 - Modelos de *pochetes* da marca Corklane. Fonte: Portugaliacork (2021)

Produtos de moda: Através da sua marca Corklane, a Portugaliacork desenvolve permanentemente novos produtos com base nas tendências internacionais de moda e design. Todos os anos a empresa apresenta novos designs e cores para modelos como mochilas, carteiras, bolsas, cintos, chapéus, entre outras dezenas de produtos.

Bijuteria: As suas pulseiras e colares são desenvolvidas para vários cenários, desde estilos informais a estilos mais formais, oferecendo aos clientes soluções para todas as situações do dia a dia. Com base em cordas de cortiça de várias cores e com uso de metais livres de níquel, estes produtos apresentam-se como uma alternativa a outras soluções sintéticas ou de origem animal.



Figura 23 - Tapete de ioga e a respetiva bolsa de transporte da marca Corklane. Fonte: Portugaliacork (2021)

Ioga: com o crescimento da procura por alternativas naturais, especialmente dentro de certos segmentos de consumidores, a Portugaliacork desenvolveu uma linha de produtos de ioga à base de cortiça e de latex natural reciclado, promovendo o uso de produtos de ioga mais ecológicos e amigos do ambiente. Entre estes produtos encontram-se blocos, bolas, tapetes de ioga e as respetivas bolsas.



Figura 24 - Almofadas da marca Corklane, produzidas com tecidos de cortiça. Fonte: Portugaliacork (2021)

Design: neste segmento de produtos, o enfoque está na oferta de uma solução natural como alternativa a outros materiais mais tradicionais que poderão ser prejudiciais ao meio ambiente. Estes produtos tem uma aparência natural e detém uma excelente longevidade, podendo ser usado por clientes profissionais como bares e restaurantes, mas também por clientes nas suas casas. Entre as dezenas de produtos, podemos encontrar bases para copos e pratos, bancos, material de escritório e até aventais.

6.2.4 Aplicação das cinco forças de Porter na Portugaliacork:

A aplicação das cinco forças de Porter requer a definição dos fundamentos da indústria, na qual se devem definir de forma clara as suas fronteiras, seguidas da identificação de fornecedores, compradores, concorrentes e fabricantes de produtos substitutos (Porter, 2008). Numa segunda etapa, o nível de ameaça de cada força deve ser avaliado, para posteriormente se consolidar os níveis de cada força de forma a criar uma imagem geral sobre o nível de lucro da indústria. Abaixo encontra-se uma representação da empresa face às cinco forças de Porter, tendo esta avaliação sido feita com base em informações e dados empíricos fornecidos pela Portugaliacork.

Desta forma, podemos avaliar os pontos fortes da Portugaliacork:

- Rivalidade entre concorrentes: É bastante intensa, sendo que aproximadamente 80% da concorrência nacional se encontra localizada na região geográfica da empresa. Já a nível internacional, a rivalidade é considerável por parte de empresas espanholas e em menor grau pelas empresas de origem marroquina e argelina.
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: em virtude dos custos elevados de início de atividade, a entrada de novos concorrentes poderá ser considerada baixa a curto prazo e média a médio-longo prazo.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: os três segmentos de produtos comercializados pela Portugaliacork apresentam um ritmo de inovação lenta, pelo que a mesma poderá acompanhar as tendências do mercado. O sector de maior risco será o sector dos produtos de consumo, onde existe uma variedade muito grande de alternativas, mas a favor da empresa joga a crescente procura por produtos de origem amiga do ambiente e sustentável, ajudando a contrabalançar a ameaça do elevado número de alternativas.
- Poder de negociação dos consumidores: só as grandes empresas importadoras ou fabricantes poderão exercer um poder de negociação significativo sobre a Portugaliacork, pois só elas podem

influenciar o preço pela quantidade e pela capacidade de pagamento que possuem, o que raramente acontece com a maioria das PME. Neste momento há pouco risco da Portugaliacork perder a sua posição dominante em relação aos consumidores.

- Poder de negociação dos fornecedores: a Portugaliacork, pela sua forma de produção e comercialização, poderá negociar com os fornecedores os prazos de pagamento e eventuais descontos por quantidade. Isso permite que esta tenha algum poder sobre as transações comerciais, detendo também capacidade em gerir um fluxo de caixa saudável, proporcionando-lhe a oportunidade em beneficiar de preços mais baixos, sem que enfrente problemas de liquidez.

6.3 Identificação da Portugaliacork face ao seu processo de internacionalização com base no Modelo de Uppsala

A internacionalização é um processo que pode ser medido através de diversas métricas de quantificação e qualificação, sendo para tal necessário desenvolver e estudar este processo de forma a melhorar as hipóteses de sucesso na expansão para mercados externos. Em virtude da empresa ter baseado a sua estratégia neste modelo, iremos analisar a Portugaliacork no seu processo de internacionalização com base nos pressupostos teóricos do Modelo de Uppsala, através da estrutura desenvolvida pelos pesquisadores Carneiro e Dib (2007) de modo a estudar este modelo face a cinco questões: porquê, o quê, quando, onde e como a Portugaliacork internacionalizou a sua atividade.

Porquê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Motivos	Produtos	Momento inicial	País	Modo de entrada
Justificativa	Serviços	Progressão posterior	Região	Grau de controlo
Condições	Tecnologias			Modo de operação
	Outras atividades			

Tabela 3 - As cinco questões do modelo Uppsala (Carneiro & Dib, 2007)

6.3.1 Porquê internacionalizar?

Existem vários motivos que levam uma empresa a procurar a sua internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977) entre os quais se destacam a procura de novos mercados em virtude do mercado interno se encontrar saturado ou pelos mercados externos terem níveis semelhantes de atratividade comparativamente ao mercado interno. Segundo Cyrino e Barcellos (2006) a existência de economias de escala, acompanhamento de clientes, valorização da marca ou acesso a recursos estratégicos são também fatores que promovem a procura de novos clientes noutros países ou regiões. Outros fatores foram apresentados por Dunning (1980) e Porter (1980) como consequência de vantagens internas da empresa face à sua concorrência em termos de produção e organização, marketing, conhecimento, sem esquecer otimizações internas como a redução dos custos energéticos ou custos de mão-de-obra.

Outros autores observaram que o processo de internacionalização poderá igualmente ser influenciado por motivos estratégicos como a retaliação de empresas concorrentes ou o posicionamento em mercados potenciais (Madsen, 1998), redução da exposição da empresa face aos seus fornecedores ou aos mercados onde se encontra presente (Porter, 1980) e ainda pela procura de melhorias tecnológicas e de conhecimento (Bjorkman, 2000). Em sentido contrário, Rocha (2003) apresenta fatores que são contra a internacionalização das empresas, nos quais se destacam dificuldades geradas pelo isolamento geográfico e linguístico, a falta de formação dos seus recursos humanos e o impacto que este processo poderá trazer nos objetivos da empresa.

Desde a sua fundação, a Portugaliacork teve sempre como objetivo a criação de um ambiente sustentável que permitisse o crescimento contínuo da empresa. Em virtude das crises cíclicas que Portugal regularmente apresenta, aliado a um crescimento de PIB abaixo da média europeia, a expansão para outros mercados mais ricos e estáveis tornou-se não só um objetivo, mas também uma necessidade num projeto a longo prazo. Dessa maneira, desde muito cedo a empresa posicionou-se na procura de clientes em mercados externos que lhe permitissem reduzir a exposição face a crises e aos seus fornecedores.

Ao fim de 16 anos de existência, esta empresa apresenta uma extensa rede de clientes, espalhada por mais de 70 países, o que lhe permitiu expandir continuamente o seu negócio, mesmo com as condicionantes da crise do *subprime*, as guerras de tarifas entre países ou flutuações nos preços da matéria prima. Todo o historial partilhado pela empresa parece indicar que a mesma poderá ter adoptado elementos dos modelos *Networks* e *Born Global* pelo facto de recorrer às suas redes e por ter explorado os mercados internacionais sem desenvolver completamente o seu mercado doméstico.

6.3.2 O que internacionalizar?

Neste ponto a empresa deve analisar quais são as vantagens competitivas que detêm em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades passíveis de internacionalização. Estas vantagens não são estáticas, alterando-se ao longo do tempo com a atividade da empresa, através do desenvolvimento de aptidões que se convertem em vantagens específicas (Dunning J. , 1988). Isto leva a que a empresa possa internacionalizar virtualmente tudo o que produz de forma direta (ex: produtos e serviços), assim como de forma indireta (ex: licenciamento de marcas próprias ou de terceiros que sejam detidos pela empresa) assim como de outras atividades (ex: serviços de apoio ou recursos financeiros). Embora este modelo não considere a existência de limitações, estas poderão existir tais como proibições legais presentes nos países externos ou acordos de exclusividade que regulem a entrada dos objetos destinados a internacionalização.

A Portugaliacork começou a sua atividade de internacionalização através da venda de produtos de cortiça e com o crescimento da sua atividade e da sua rede de clientes, a empresa foi acrescentando novos produtos que observou como sendo necessários na sua contínua expansão, permitindo-lhe desenvolver novas fontes de rendimento e ampliar o leque de oferta disponível para seus atuais clientes. Com o desenrolar da atividade, a empresa juntou à sua oferta vários serviços, como a marcação de produtos ou o design de modelos feitos à medida das necessidades do cliente, assim como a criação de parcerias de logística que tornaram o serviço de exportação mais simplificado para todos os mercados.

6.3.3 Quando internacionalizar?

Existem diversas considerações sobre esta temática, no entanto não é possível estabelecer o momento ideal para a internacionalização de uma empresa (Yamakawa, Peng, & Deeds, 2008) e embora as empresas pioneiras tenham algumas vantagens, isso não é garantia de sucesso. Este movimento para o mercado exterior é geralmente motivado pela saturação do mercado interno que deixa de permitir o crescimento da empresa (Johanson & Vahlne, 1977), sendo que mecanismo sequencial sugere um empenho maior na atividade comercial em mercados externos, onde o nível de experiência surge como critério determinante na padronização da internacionalização da empresa. Segundo Bernardes (2009) a procura por clientes em mercados externos pode ser também desencadeada por oportunidades, coincidências ou até pela criação de acontecimentos que promovam a internacionalização das empresas. Apesar das diferentes estratégias de crescimento, as mesmas geralmente surgem de forma não programada, apoiadas num comportamento conservador e com base numa estratégia de compromisso experimental, que

permite um acréscimo incremental da operacionalização em mercados exteriores (Kovacs, Moraes, & Oliveira, 2011).

Como foi referido acima, a Portugaliacork desde cedo teve como objetivo a internacionalização da sua atividade, de forma a reduzir a dependência ao mercado interno. Apesar da sua criação em 2005, a empresa começou a exportar logo no seu ano de criação, mostrando que é possível negociar com mercados externos desde cedo. O processo de internacionalização desta empresa pode então ser visto não como uma consequência da saturação do mercado interno, mas sim como resultado do planeamento e da experiência que a mesma tinha e foi adquirindo ao longo da sua atividade. O facto da atividade da empresa continuar predominantemente virada para os mercados externos demonstra que a mesma mantém um planeamento definido e bem enquadrado com os objetivos traçados aquando a sua fundação.

6.3.4 Onde internacionalizar?

Segundo Johanson e Vahlne (1977), uma das dificuldades que as empresas encontram na escolha dos mercados externos é a distância psicológica com o seu mercado local. Esta distância psicológica pode ser medida por vários fatores como a cultura, o idioma falado, o nível de desenvolvimento industrial, os sistemas políticos, entre outros, que poderão aumentar ou diminuir conforme a experiência internacional que a empresa possui nesse momento. Um exemplo da atuação das empresas inexperientes é através da procura de mercados com menor distância psicológica, sendo que as empresas portuguesas tendem a desenvolver um dos seguintes contactos com o mercado exterior, sendo um deles o contacto com o mercado espanhol (baixa distância geográfica) ou com países de língua oficial portuguesa como o Brasil ou Angola (ausência de barreiras linguísticas).

A Portugaliacork começou o seu processo de internacionalização para o mercado canadiano como consequência do desenvolvimento do seu processo de internacionalização, adicionando-lhe a contratação de mais elementos experientes e da melhoria das suas vantagens produtivas e comerciais, permitiu-lhe que em 2021 estivesse presente em todos os continentes e em mais de 70 países distintos. Esta aprendizagem constante, aliada a melhorias internas e numa constante expansão da sua rede de contactos levaram a que a Portugaliacork exportasse anualmente acima de 95% da sua produção.

6.3.5 Como internacionalizar?

Neste ponto discute-se de que forma a empresa deverá iniciar o processo de internacionalização e as várias formas de o fazer. Yamakawa et al. (2008) destacam que a empresa não está limitada a uma única forma de entrada a cada momento temporal e que as estratégias se podem alterar com o passar do tempo, sendo necessário criar estratégias futuras igualmente bem-sucedidas às formas de entrada, visto estas últimas não garantirem o sucesso de forma exclusiva e permanente. Consequentemente Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), definiram que as empresas passam por dois tipos de movimentos:

- O primeiro dá-se de forma gradual através de pequenos passos, com tendência a grandes inversões nas primeiras tentativas. Normalmente as empresas tendem a criar uma ligação com o mercado exterior através da exportação, podendo evoluir mais tarde para parcerias de venda nos mercados exteriores e culminando com a criação um local de produção nesses mesmos mercados.
- O segundo movimento surge com a diminuição das incertezas na entrada em mercados novos, havendo uma necessidade por parte da empresa em reduzir as barreiras da distância psicológica.

Como é possível ver na secção sobre os tipos de entrada, as empresas podem escolher modos de entrada distintos, procurando a melhor solução para cada mercado e para o seu nível interno de conhecimento a cada momento. Embora estes procedimentos possam ser aplicados à generalidade das empresas, os mesmos não devem ser vistos como sendo os únicos métodos de entrada em mercados externos. De acordo com Hemais e Hilal (2002), as empresas podem saltar este processo sequencial de entrada, acelerando o seu processo de internacionalização sujeitando-se a barreiras maiores, mas tendo a vantagem em estarem menos dependentes de um processo incremental de aprendizagem que poderá não ser possível face a novas oportunidades que surjam. Rezende (2002) defende também a existência de empresas que decidem estabilizar ou até desinvestir nos processos internacionais, mostrando uma tendência inversa à defendida no modelo de Uppsala de crescente expansão nos mercados internacionais.

A Portugaliacork começou o seu processo de internacionalização através de exportação própria, ou seja, comunicando diretamente com os clientes presentes nos mercados externos. Em consequência do aumento da sua reputação surgiu também a possibilidade de exportarem de forma indireta e direta, permitindo-lhe a expansão do seu raio de ação sem sobrecarregar a sua estrutura. À medida que a empresa foi reforçando o seu conhecimento internacional e os seus recursos humanos, conseguiu atingir uma taxa anual de exportação >90% e começou a estudar

novos modos de entrada em vários mercados. Desde então a empresa já realizou contratos de representação com parceiros externos, contratos de distribuição e também de *sole venture*. A empresa considera ainda que no futuro poderá enveredar por outras soluções como o franchising ou contratos de licenciamento.

6.3.6 Síntese

No quadro abaixo é possível observar o resumo da estratégia que a Portugaliacork com base no Modelo de Uppsala:

- Por quê: Como resposta à instabilidade e às crises cíclicas vividas em Portugal na procura de uma solução a médio-longo prazo.
- O quê: Surge através da venda de produtos, desenvolvimento de parcerias e mais tarde da oferta de serviços.
- Quando: Ocorre no ano de criação da empresa, expandindo-se com o decorrer dos anos, na sequência de um planeamento constante.
- Onde: Realiza-se pela primeira vez para um país exterior à União Europeia (Canadá) e atualmente ocorre em 70 países.
- Como: Realiza-se primeiramente através de exportação própria, tendo mais tarde evoluído para contratos de representação, contratos de distribuição e sole ventures.

7 Caracterização dos mercados alvo

Os mercados abaixo são mercados onde a Portugaliacork está presente, com diversos graus de sucesso. Estes mercados foram escolhidos por serem representativos em termos dos produtos que consomem, mas também pelo facto de apresentarem panoramas diferentes nas suas análises SWOT. Esta diferenciação dará origem a diferentes cenários no processo de internacionalização da empresa nestes mercados.

7.1 Caracterização do mercado Norte Americano

Os Estados Unidos da América (EUA) são um país soberano composto por uma república federal constitucional e constituída por cinquenta estados e um distrito federal. O país está maioritariamente localizado na região central da América do Norte onde se localizam quarenta e oito estados e Washington DC, o distrito da sua capital. Os restantes dois estados são o Alasca que fica a noroeste do continente americano e o Havai que se localiza no Pacífico. Este país também possui vários territórios no mar das Caraíbas e no Oceano Pacífico (Britannica, 2021).

Com 9,83 milhões de km² e sensivelmente 328,3 milhões de habitantes (CIA, 2021) este país é o quarto maior em área total e o terceiro em termos populacionais, sendo também a maior economia do mundo e, como consequência, é a principal força capitalista mundial, além de ser líder em pesquisa científica e inovação tecnológica, detêm também a posição de maior país industrializado e possui muitas instituições públicas e privadas de elevada qualidade. É igualmente uma das nações etnicamente mais diversificadas e multiculturais do mundo, produto da imigração em grande escala.

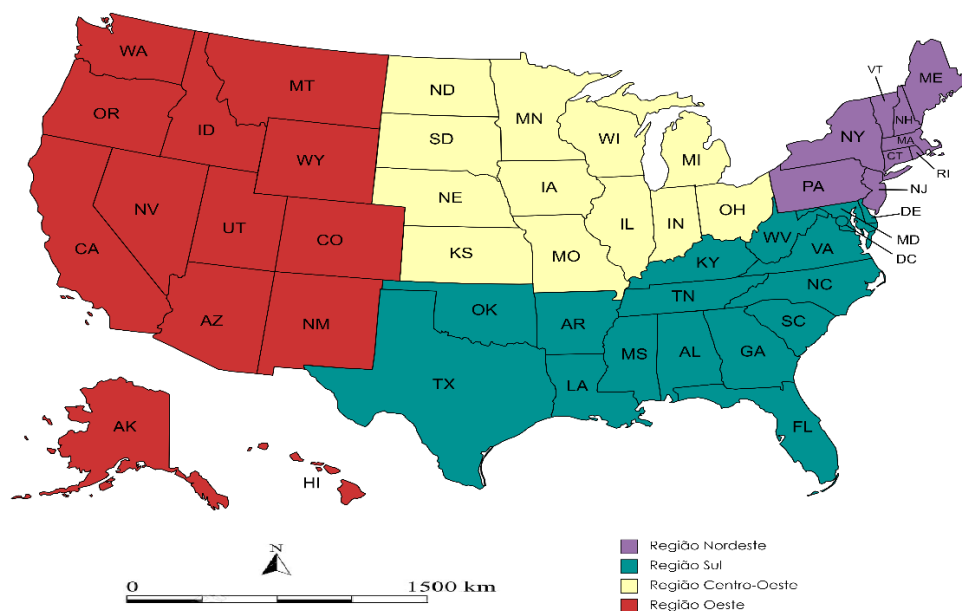


Figura 25 - Mapa representativo das quatro principais regiões dos EUA, Imagem criada com base em dados da Britannica (2021)

Os Estados Unidos da América são um país geograficamente enorme e apesar da relativa independência dos seus 50 estados, a homogeneidade administrativa é muito alta, contudo é uma nação que possui regiões muito diferentes, seja pela sua geografia, pela sua história ou pelas suas características sociais. Por essas razões, este país é habitualmente dividido em quatro regiões bem distintas (Britannica, 2021):

- Nordeste: tradicionalmente chamado de Nova Inglaterra, é formado por territórios colonizados pelos ingleses, que mais tarde passaram a ser os primeiros estados dos Estados Unidos, sendo considerada a zona com maior ligação à história colonial. É uma área principalmente urbana e possui algumas das principais cidades do país, com Nova York na liderança.

- O Sul: uma área plana, com grandes pântanos na costa e extensas propriedades agrícolas e pecuárias no interior repleto de terrenos férteis, sendo daqui que os Estados Unidos produzem a maioria das frutas, vegetais e leite no país. Grande parte do território possui clima subtropical, o que torna as suas praias um chamariz turístico de primeira qualidade.

- Centro-Oeste: popularmente conhecido como o coração da América, esta área compreende doze estados localizados nas chamadas planícies centrais e na grande planície. A Este estão os montes Apalaches e os grandes lagos e a Oeste as montanhas Rochosas. O rio Mississippi atravessa o Sul destas regiões e rega as planícies férteis que produzem trigo, contudo a grande planície sofre de problemas de fertilidade nos seus solos e é regularmente atingida por fortes tornados. O Centro-Oeste é principalmente rural, sendo a sua principal cidade Chicago.

- Oeste: a alternância entre as altas cordilheiras (as montanhas Rochosas e a cordilheira das Cascatas) e as planícies (férteis no Norte e desérticas no Sul) define esta região, cuja parte mais conhecida é banhada pelo Oceano Pacífico. Nele localiza-se a Califórnia que é o estado mais populoso do país, a principal força da região e apresenta níveis urbanísticos mais elevados, com grandes cidades como Los Angeles, San Diego ou San Francisco, onde se destacam as indústrias de tecnologia e entretenimento como dois dos sectores económicos em que esta região americana é líder mundial. A sudoeste encontra-se um território aberto, pouco povoado e ocupado principalmente por desertos e estepes, encontrando-se nesta região a maior percentagem de população nativa americana no país, sendo que sua influência se une à mexicana para criar uma cultura diferenciada do resto dos Estados Unidos.

7.1.1 Análise SWOT dos Estados Unidos da América

De forma a tornar a leitura mais prática, apresentam-se apenas os três principais atributos de cada categoria.

Forças:

- Tem o maior PIB do mundo. (CIA, 2021)
- A economia é principalmente impulsionada pelos seus consumidores, sendo descrita como uma economia de consumo. (CIA, 2021)
- A economia dos EUA mantém-se dinâmica e flexível nos seus recursos, isto é; criação e expansão de empresas, mercado laboral extremamente flexível, desenvolvimento de novos produtos, etc. (CIA, 2021)

Fraquezas:

- Possui um grande deficit fiscal, que tem aumentado de forma constante desde 2015. (CIA, 2021)
- Elevada disparidade na distribuição da riqueza, com 1% da população a deter mais de 30% do capital. (Britannica, 2021)
- O país tem um mercado de mão-de-obra de dois níveis, onde uma parte é caracterizada por uma população laboral de base que detém poucos direitos e habilitações e uma outra muito habilitada e com acesso a vários benefícios, havendo pouca movimentação do primeiro para o segundo grupo. (CIA, 2021)

Oportunidades:

- Problemas financeiros que afetem a economia podem ser suavizados rapidamente através da redução de impostos e investimento estatal. (CIA, 2021)
- A economia interna pode ser impulsionada pelo aumento do consumo interno da sua população, através o aumento da emissão de dinheiro por parte do banco federal. (CIA, 2021)

- A Reserva Federal pode introduzir políticas económicas liberais que potenciem a liquidez em vários sectores. (CIA, 2021)

Ameaças:

- Crescimento de economias concorrentes, em especial da China e da União Europeia. (CIA, 2021)

- Barreiras presentes crescentes em mercados internacionais devido a várias guerras de tarifas. (Britannica, 2021)

- Consumidores pagam mais por necessidades básicas, podendo sofrer cortes substanciais do seu poder de consumo sem que haja um período de ajustamento. (Britannica, 2021)

7.2 Caracterização do mercado Mexicano

México, cujo nome oficial é Estados Unidos Mexicanos, é um país localizado na zona sul da América do Norte, tendo como capital é a Cidade do México (CIA, 2021). Politicamente, é uma república democrática, representativa e federal composta por 32 estados (31 estados e a capital federal). O território mexicano possui a décima terceira maior área do mundo e é o terceiro maior da América Latina. Faz fronteira a norte com os Estados Unidos da América e a sul com a Guatemala e Belize, a oeste pelo oceano Pacífico e a leste com o golfo do México e o mar das Caraíbas. O México é também o décimo primeiro país mais populoso do mundo com mais de 127,6 milhões de habitantes e o seu idioma oficial é o espanhol (Britannica, 2021). A divisão regional do território mexicano foi estabelecida a partir de uma combinação de fatores físico-naturais e histórico-culturais, sendo que a combinação de todos estes fatores constitui um dos critérios utilizados para estabelecer semelhanças e diferenças entre os 31 estados mais a Cidade do México, que constituem o território nacional. Os estados mexicanos são livres, soberanos, autónomos e independentes uns dos outros, tendo autoridade para a sua governação interna, com a sua própria legislação, no entanto esta não se pode sobrepor às leis da constituição do país, sendo possível criar parcerias entre estados ou com outros países, desde que com aprovação do conjunto de estados (Britannica, 2021).

Em termos macroeconómicos, por produto interno bruto (PIB) é a décima quinta economia mundial, sendo a segunda maior economia da América Latina e a quarta do continente. A sua

economia é uma mistura de sistemas agrícolas e sistemas industriais modernos e antigos, ambos dominados pelo sector privado. Apesar dos esforços recentes na ampliação e modernização das suas infraestruturas, este país necessita ainda de introduzir melhorias no sistema tributário, nas leis do trabalho e na redução da desigualdade salarial. Apesar destas dificuldades, a economia mexicana está muito orientada para a exportação, através de um comércio exterior regulado em acordos de livre comércio com mais de 40 países, entre eles a União Europeia, acordos estes que permitem que o México seja o 9º maior exportador a nível mundial (CIA, 2021).

7.2.1 Análise SWOT do México

De forma a tornar a leitura mais prática, apresentam-se apenas os três principais atributos de cada categoria.

Forças:

- Acesso regional ao mercado dos Estados Unidos e grande influência nos mercados da América Latina. (Britannica, 2021)
- O aumento do investimento direto estrangeiro tem impulsionado o crescimento da economia e a melhoria do ambiente comercial. (CIA, 2021)
- Estabilidade governamental permitiu várias melhorias nas infraestruturas e na segurança. (Britannica, 2021)

Fraquezas:

- Mercado laboral pouco especializado que resistirá à entrada de novos produtos e produtos substitutos. (CIA, 2021)
- Prazos de transporte e desalfandegamento excessivamente longos. (Britannica, 2021)
- Confrontos entre carteis de tráfico de droga e as autoridades são frequentes, criando vários problemas que promovem a insegurança social. (Britannica, 2021)

Oportunidades:

- Expansão dos acordos internacionais permitiram que esta economia se tornasse mais atrativa para trocas comerciais. (CIA, 2021)
- A classe média tem crescido e espera-se que mantenha o crescimento nos próximos anos, o que se traduz numa menor taxa de desemprego, além do crescimento do poder de consumo. (CIA, 2021)
- Uso da influência geográfica do mercado mexicano como ponto de partida da expansão comercial para outros países da América Central e do Sul. (CIA, 2021)

Ameaças:

- Grande dispersão geográfica poderá agravar os custos dos bens, tornando-os menos atrativos para uma população local com baixo poder de compra. (CIA, 2021)
- Economia muito dependente de exportações tornando-a mais suscetível a certos fatores como o aumento do custo laboral ou o aumento das tarifas de alfandegárias. (CIA, 2021)
- Exigências crescentes em termos de conhecimento e custos no processamento e transporte de mercadorias poderá reduzir as margens de lucro das PME, em especial devido às variações cambiais a que se assistiram ao longo dos últimos anos. (CIA, 2021)

7.3 Caracterização do mercado Italiano

A República Italiana, comumente chamada de Itália, é um país europeu localizado sensivelmente no centro do mar Mediterrâneo, sendo o terceiro país com maior população da União Europeia com aproximadamente 59,7 milhões de habitantes, tendo Roma como sua capital (CIA, 2021). Geograficamente a Itália é uma península e tem como principais países fronteiriços a França, Suíça, Áustria e Eslovénia, além de São Marino e a Cidade do Vaticano como enclaves no seu território. Além de membro da União Europeia, Itália é ainda membro permanente do G7, o grupo dos 7 países mais influentes a nível mundial (Britannica, 2021).

A economia da Itália é a terceira maior a nível da União Europeia e a oitava maior economia mundial, sendo também o oitavo maior exportador e o décimo maior importador a nível mundial (CIA, 2021). Este país é igualmente conhecido pelo seu sector económico influente, um sector

agrícola industrioso e competitivo (a Itália é o maior produtor de vinho do mundo) e fabricante de produtos de alta qualidade com design inovador. Este país é também um dos maiores centros de bens de luxo na Europa, sendo o principal consumidor de malas e acessórios de luxo (Deloitte, 2020). Apesar destes pontos positivos, a economia do país sofre de problemas estruturais e não estruturais, como as baixas taxas de crescimento anual, principalmente desde a recessão causada pelo *subprime* (Trading Economics, 2021). Através de várias medidas internas e do Banco Central Europeu, o PIB per capita tem vindo lentamente a subir nos últimos anos, mas ainda apresenta taxas de desemprego altas para a sua economia, embora se estime que 15% da população tenha trabalhos informais, com maior incidência no sul do país (Istat, 2020).

7.3.1 Análise SWOT de Itália

De forma a tornar a leitura mais prática, apresentam-se apenas os três principais atributos de cada categoria.

Forças:

- Proximidade geográfica e cultural a Portugal, assim como partilha de uma moeda comum. (Britannica, 2021)
- Economia grande, consumista e com preferência por produtos de elevada qualidade. (Britannica, 2021)
- Introdução de novas leis para o combate à corrupção e reformas no sistema financeiro. (Britannica, 2021)

Fraquezas:

- Elevada taxa de desemprego, com maior preponderância no sul do país. (Britannica, 2021)
- Tecido empresarial muito disperso e de pequena dimensão, onde 90% das empresas empregam menos de 10 funcionários. (Britannica, 2021)
- Dívida pública elevada que impede que a economia cresça de forma saudável e sustentada. (CIA, 2021)

Oportunidades:

- O alívio financeiro através do Banco Central Europeu poderá criar uma almofada na economia que promova o crescimento do consumo interno a curto prazo. (Britannica, 2021)
- A população local está familiarizada com a cortiça, necessitando de uma curva de aprendizagem reduzida. (APCOR, 2021)
- Sector da moda está em constante mutação e tem procurado matérias sustentáveis de origem vegetal e focadas na sustentabilidade. (Britannica, 2021)

Ameaças:

- Exposição forte ao mercado turístico que torna esta economia muito suscetível a problemas como o COVID ou o aumento do crime organizado, mais presente no sul do país. (Britannica, 2021)
- Forte concorrência oriunda de países vizinhos como Espanha e França. (Britannica, 2021)
- As vagas recentes de migrantes tem levado a alguma instabilidade social e poderão afetar a economia e o consumo local. (CIA, 2021)

7.4 Caracterização do mercado Australiano

A Austrália, oficialmente Comunidade da Austrália, é um país localizado hemisfério sul, na região da Oceânia. Este país é o sexto maior país em termos de área, no entanto detém pouco mais de 25,3 milhões de habitantes, estando a sua população maioritariamente concentrada no seu Sudeste, em cidades como Sydney, Melbourne, Brisbane e, em menor número, na sua capital Camberra (Britannica, 2021). Sendo uma ex-colónia inglesa, este país tem como idioma principal o inglês e culturalmente apresenta uma elevada influência anglo-saxônica. Apesar do seu vasto tamanho, os seus territórios interiores são maioritariamente desérticos o que limita o seu crescimento, contudo tem uma economia muito diversificada como a exploração mineira, fabricação de produtos e serviços de telecomunicações (Britannica, 2021).

Este país tem a décima terceira maior economia mundial, assim como o décimo maior rendimento per capita, sendo o país mais influente na sua região (CIA, 2021). Em 2017 sofreu a sua primeira recessão técnica em 26 anos, no entanto 2019 permanecia ainda como o segundo país com maior rendimento per capita do mundo, atrás apenas da Suíça. A presença de uma taxa de

desemprego de apenas 4,9%, um crescimento salarial acima do crescimento da economia, assim como um rácio de poupança próximos dos 12% (Reserve Bank of Australia, 2021), permite que a população australiana possua estabilidade financeira e liquidez suficiente para lhe permita consumir produtos importados, que geralmente estão sujeitos a um custo superior devido aos custos de transporte e taxas de importação.

7.4.1 Análise SWOT da Austrália

De forma a tornar a leitura mais prática, apresentam-se apenas os três principais atributos de cada categoria.

Forças:

- Economia forte com um rendimento per capita elevado. (Britannica, 2021)
- Estabilidade e domínio regional permitem que a Austrália tenha uma posição influente sobre os países vizinhos. (Britannica, 2021)
- Economia diversificada que lhe permite resistir a quebras isoladas nas suas indústrias. (Britannica, 2021)

Fraquezas:

- Apresenta uma distância geográfica significativa em relação a Portugal, tornando o custo de transporte de mercadorias elevado para pedidos pequenos, sendo que este custo aliado às taxas de importação poderá superar custo dos produtos. (Britannica, 2021)
- Grande dispersão geográfica amplia os custos dos produtos no transporte para fora dos grandes centros habitacionais. (Britannica, 2021)
- Fraco conhecimento em relação à cortiça e às suas características, o que poderá exigir uma curva de aprendizagem elevada. (Britannica, 2021)

Oportunidades:

- Condições salariais e crescimento constante da economia promovem taxas de consumo elevadas por parte dos habitantes locais. (CIA, 2021)

- Presença reduzida de concorrentes diretos que permitem que a empresa tenha acesso um leque considerável de potenciais clientes. Fonte: Portugaliacork

- A diversidade de produtos da Portugaliacork permite-lhe que possa abordar simultaneamente clientes nos sectores de engarrafamento, construção e bens de consumo. Fonte: Portugaliacork

Ameaças:

- Concorrência elevada por parte dos países asiáticos. (Britannica, 2021)
- Fraco conhecimento sobre a cortiça leva a que possa ser facilmente trocada por um produto substituto. Fonte: Portugaliacork
- O dólar australiano tem perdido valor face ao euro, aumentando o custo dos produtos importados. (CIA, 2021)

7.5 Comparação de indicadores entre os 4 mercados alvo:

7.5.1 Indicadores económicos de 2019

2019	EUA	México	Itália	Austrália
População (em milhões de pessoas)	328,3 (World Bank, 2020)	127,6 (World Bank, 2020)	59,7 (World Bank, 2020)	25,3 (World Bank, 2020)
GDP (centenas de milhões de \$)	21.433 (World Bank, 2020)	1.269 (World Bank, 2020)	2.005 (World Bank, 2020)	1.397 (World Bank, 2020)
Taxa de crescimento do GDP (%)	2,161% (World Bank, 2020)	-0,055% (World Bank, 2020)	0,287% (World Bank, 2020)	2,161% (World Bank, 2020)
GDP per capita, PPC (\$)	65279,53 (World Bank, 2020)	20447,89 (World Bank, 2020)	44850,93 (World Bank, 2020)	52203,13 (World Bank, 2020)

Tabela 4 - Indicadores económicos (fontes variadas)

Acima é possível observar uma tabela com alguns indicadores gerais dos países selecionados e como estes podem influenciar a internacionalização da Portugaliacork:

- EUA: são o país dominante em todos os quadrantes. Ao possuírem a maior economia mundial, são claramente um alvo preferencial, juntando-se ainda o facto de terem a terceira maior população a nível mundial e o maior GDP per capita PPC dos países representados, tornando este país perfeito para uma empresa que queria exportar, visto apresentar uma economia altamente desenvolvida, robusta e que dispõe de uma taxa de crescimento interessante, além dos seus consumidores terem um rendimento médio elevado.
- Itália: este país apresenta uma população apreciável e com um GDP per capita PPC elevado. O facto de ter poucas barreiras à internacionalização torna-o bastante interessante, mesmo quando se têm em conta a baixa taxa de crescimento do seu GDP.
- México: apresenta os indicadores económicos mais baixos em comparação aos outros países, inclusive apresenta uma taxa de crescimento do GDP negativo, no entanto a sua grande população garante a existência de um segmento da sua população capazes de consumir os produtos da Portugaliacork, embora se recomenda uma especialização na comunicação dentro deste mercado.
- Austrália: este país apresenta o 2º maior GDP per capita PPC dos países estudados assim como uma taxa de crescimento do GDP interessante, embora tenha uma economia e a dimensão populacional mais pequena entre os países estudados. Os indicadores económicos demonstram que a população local conseguirá comprar os produtos da Portugaliacork a um preço mais alto, mesmo com a existência de barreiras à internacionalização maiores, especialmente devido às distâncias geográficas e os custos de importação.

7.5.2 Índice de confiança dos consumidores (2019)

Índice de confiança dos consumidores				
2019	EUA	México	Itália	Austrália
Janeiro	101,04	105,14	101,36	100,06
Fevereiro	101,1	106,04	101,1	100,03
Março	101,34	105,9	100,87	99,94
Abril	101,52	105,08	100,79	99,92
Maió	101,62	104,15	100,82	99,9
Junho	101,52	103,49	100,8	99,84
Julho	101,26	103,3	100,79	99,72
Agosto	100,92	103,56	100,59	99,66
Setembro	100,92	103,91	100,37	99,52
Outubro	101,15	103,86	100,24	99,37
Novembro	101,45	103,75	100,21	99,35
Dezembro	101,71	103,66	100,35	99,29
Média Anual	101,30	104,32	100,69	99,72

Tabela 5 - Índice de confiança dos consumidores (OECD, 2021)

Na tabela acima estão presentes os valores de índice de confiança dos consumidores dos países estudados. Este indicador estuda qual é o sentimento dos consumidores face à situação económica futura e perceciona o futuro do consumo, da poupança das famílias e do desemprego, sendo que valores acima de 100 significam que os consumidores estão confiantes e abaixo de 100 que há desconfiança por parte dos mesmos.

Em relação aos países estudados, o México é o país com maior índice de confiança, seguido dos EUA, da Itália e por fim da Austrália, que é o único país com um valor médio abaixo de 100. Comparando os valores entre janeiro e dezembro, podemos assinalar que os EUA são o único país em crescimento, estando este índice em quebra nos restantes países. Estas oscilações podem ocorrer por diversos fatores, mas são capazes de ajudar a entender se os consumidores demonstram uma tendência a contrair ou a aumentar o seu consumo.

7.5.3 Índice de confiança empresarial (2019)

Índice de confiança empresarial				
2019	EUA	México	Itália	Austrália
Janeiro	100,55	100,64	100,64	101,45
Fevereiro	100,38	101	100,5	101,42
Março	100,24	101,17	100,4	101,56
Abril	100	101,12	100,37	101,73
Maio	99,78	100,86	100,38	101,71
Junho	99,59	100,34	100,34	101,36
Julho	99,36	99,84	100,28	100,91
Agosto	99,06	99,64	100,22	100,66
Setembro	98,84	99,56	100,17	100,85
Outubro	98,77	99,44	100,17	101,21
Novembro	98,8	99,29	100,21	101,33
Dezembro	98,91	99,02	100,25	100,9
Média Anual	99,52	100,16	100,33	101,23

Tabela 6 - Índice de confiança empresarial (OECD, 2021)

Tal como o índice de confiança do consumidor, o índice de confiança empresarial apresenta-se com um valor de referência de 100, sendo que acima desse valor se considera que há um aumento da confiança das empresas e que abaixo do mesmo existe pessimismo em relação a desempenhos futuros. Este índice considera dados sobre a produção, volume de encomendas e reservas dos sectores indústrias, ajudando a entender se a atividade económica está em crescimento ou em quebra.

Nesta tabela, todos os países começam com valores positivos, vendo a sua confiança degradar-se ao longo do ano, com os EUA e o México a terminarem 2019 abaixo dos 100 pontos. Apesar da média anual ser positiva em 3 dos 4 países, o facto de estarem todos em quebra face ao início do ano demonstra que as empresas reduziram a sua confiança no mercado e que o mesmo poderá estar a dar sinais de uma quebra a curto prazo.

Convém ainda realçar o facto de os consumidores estarem em contraciclo comparativamente às empresas, sendo que estão confiantes em todos os países exceto a Austrália, no entanto as

empresas australianas demonstram uma confiança maior no mercado face aos outros 3 países. Isto pode dar-se pelo facto de haver um atraso temporal entre o comportamento das empresas e dos seus consumidores.

7.6 Valor de cada mercado para a Portugaliacork

De seguida apresentamos uma tabela indicativa do potencial de cada mercado em relação aos vários segmentos de produtos que a Portugaliacork vende, assim como as barreiras mais relevantes de cada mercado. Esta categorização foi feita com base na experiência e conhecimento adquirido pela empresa e a análise que a mesma desenvolveu no relacionamento com os seus clientes. De forma a segmentar melhor o mercado dos EUA, dividiu-se este país nas quatro grandes regiões supracitadas com o objetivo de se obter uma imagem mais fiel de cada região, devido à grande diferenciação a que se assiste nesse país.

Para classificação destes mercados, desenvolveu-se a uma escala Likert (1932) de 5 pontos, capaz de distinguir o interesse do mercado em cada tipo de produto. A escala foi definida da seguinte forma:

1. Sem Interessante
2. Pouco Interessante
3. Interesse Moderado
4. Bastante Interessante
5. Muito Interessante

País / Região	Produtos de engarrafamento	Produtos de construção	Produtos de consumo	Principais barreiras
EUA - Nordeste	2	3	3	• Padrões industriais diferentes • Tempos de expedição longos
EUA - Sul	2	4	4	• Padrões industriais diferentes

				• Tempos de expedição longos
EUA – Centro- Oeste	2	3	2	• Padrões industriais diferentes • Tempos de expedição longos
EUA - Oeste	5	4	4	• Padrões industriais diferentes • Tempos de expedição longos • Custos logísticos elevados
México	5	3	2	• Custos logísticos elevados • Diferenças cambiais • Barreiras alfandegárias • Tempos de expedição longos
Itália	4	2	3	• Gestão das expectativas do cliente • Guerra de preços entre fornecedores
Austrália	3	3	4	• Custos logísticos elevados • Diferenças cambiais • Tempos de expedição longos

Tabela 7 - Segmento dos países/regiões com base na escala Likert

Relativamente aos EUA, a zona mais interessante para exportar os produtos de engarrafamento é a zona Oeste, visto esta zona representar cerca de 90% da produção vinícola do país. As outras zonas poderão ter algum interesse especialmente em locais com produção de bebidas brancas como o Whisky. Para o sector da construção há mais interesse na zona Sul e Oeste por serem as zonas que estão em expansão, no entanto as outras duas zonas também geram algum interesse. Por fim os produtos de consumo são preferidos na zona Sul e Oeste, por serem zonas que melhor se identificam com o estilo de produtos que a empresa fabrica, aliadas a um crescimento da procura de produtos de origem natural por parte dos consumidores, em contrapartida ao Centro-Oeste que é a zona onde houve menos interesse demonstrado.

No que diz respeito ao México, este um país destaca-se pelo seu consumo de rolhas e cápsulas de alta qualidade, muito procuradas pelas empresas de bebidas brancas como a tequila e o mezcal. Os produtos de construção têm apenas um interesse médio pelo facto de existirem algumas alternativas mais competitivas em termos de preço, já os produtos de consumo têm apenas um interesse reduzido em virtude dos custos altos com que os mesmos chegam aos consumidores locais, no entanto existe um nicho de mercado para os mesmos nos principais centros populacionais e turísticos.

A Itália é um país que apresenta bastante potencial para os produtos de engarrafamento e, segundo a empresa, este mercado que é o maior produtor de vinho a nível mundial só não é avaliado com nota 5 devido à intensa concorrência que leva a que vários potenciais clientes tentem criar uma guerra de preços entre os seus fornecedores. Já os produtos de construção têm tido pouco interesse em virtude deste mercado procurar soluções mais tradicionais, contudo os produtos de consumo geram bastante interesse neste mercado, no entanto o excesso de oferta existente impede que a nota seja mais alta.

Em relação à Austrália, a mesma é um dos maiores produtores de vinho mundial, mas os custos de expedição são altos reduzindo o potencial do mercado para um valor de interesse médio, a mesma razão para o segmento de produtos de construção seja avaliada igualmente um 3. Os produtos de consumo são igualmente caros para transportar, mas em virtude uma maior procura por produtos amigos do ambiente e do rendimento médio dos consumidores ser alto, este mercado torna-se bastante interessante para a empresa.

No que concerne às barreiras de cada mercado, os exemplos presentes na tabela são as que a empresa sentiu de forma mais pertinente durante os seus momentos de exportação, podendo ser distintas para empresas de outras dimensões ou de sectores diferentes. A empresa acredita que estas barreiras tenderão a sofrer alterações ao longo da sua atividade, podendo haver uma redução

ou aumento das mesmas em virtude das alterações de custos logísticos, mudanças alfandegárias ou políticas comerciais dos países envolvidos com Portugal.

8 Entrevista

Com o objetivo de se obter uma imagem mais prática e próxima da realidade empresarial, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o CEO da Portugaliacork, o Dr. Ramiro Baptista, em virtude dos gestores de topo fornecerem informação chave sobre a atividade das suas empresas (Welch, Marschan-Piekkari, Penttinen, & Tahvanainen, 2002), em grande parte das pesquisas sobre negócios internacionais. Desta forma, o CEO da Portugaliacork foi então a pessoa ideal para esta entrevista pelo facto de estar ligado à empresa desde a sua génese e pelo facto de ele absorver todo o conhecimento transversal existente na empresa, tornando-o num entrevistado capaz de nos dar uma imagem mais fidedigna da empresa desde a sua criação. Esta entrevista foi efetuada no dia 2 de junho de 2021, tendo havido um contacto posterior a 23 de junho de 2021 para clarificação e complemento da informação fornecida.

8.1 Principais ideias

Abaixo foi feito um pequeno resumo da entrevista e quais foram as principais ideias que a mesma transmitiu de forma informal, seguido de pequenos excertos da mesma:

Como surgiu o primeiro processo de internacionalização da empresa?

Este processo iniciou-se logo no primeiro ano de atividade da empresa, através de um processo de exportação direta dos seus produtos, com o apoio do conhecimento do seu cliente e do seu parceiro logístico.

“(…) através de um processo de exportação direta para o Canadá, ainda no primeiro ano de atividade”.

“(…) a empresa teve que ter em atenção, entre outros, aos padrões técnicos”.

“(…) à regulamentação alfandegária, aos procedimentos legais para a expedição, entre outros”.

Que consequências se verificaram na estrutura da empresa com os diversos processos de internacionalização?

A empresa desenvolveu o conhecimento presente na sua estrutura, através da criação de manuais e materiais de apoio, de forma a poder responder da melhor forma a processos de internacionalização mais complexos.

“A Portugaliacork estudou o conhecimento obtido (...) melhoria da comunicação (...) os materiais de apoio (...) descomplicando o processo de transporte”.

“(...) desenvolvendo processos de internacionalização mais complexos em vários países”.

Os processos de internacionalização atuais estão concentrados no conhecimento dos funcionários da Portugaliacork ou na sua estrutura?

O conhecimento obtido pela empresa estava inicialmente concentrado na sua equipa de gestão, tendo mais tarde sido difundido pela estrutura, o que lhe permite manter este conhecimento mesmo com mudanças pontuais nos seus recursos humanos, sendo revistos anualmente.

“(...) todo o seu conhecimento estava centrado na sua equipa de gestão (...)”.

“(...) criamos guias internos que auxiliam os nossos funcionários nos processos de internacionalização (...)”.

“Todos estes passos são revistos anualmente (...)”.

Como é que a empresa se organiza internamente face aos diferentes processos de internacionalização em que está envolvido e às diferentes barreiras que surgem em cada mercado?

A análise e comunicação constante da empresa com os seus *stakeholders* internos e externos permitiu que a mesma fosse capaz de reduzir o impacto sentido pelas várias barreiras dos mercados externos.

“(...) tendo investido bastante tempo e recursos humanos no desenvolvimento destes novos processos de venda (...) menos dificuldades nos processos de exportação (...)”.

“(...) é possível reduzir o impacto [barreiras], mantendo um diálogo informado com os nossos clientes e com os nossos parceiros de transporte”.

A dependência quase total da empresa na internacionalização pode ser vista como uma inevitabilidade no seu planeamento a longo prazo?

A internacionalização é considerada essencial para o seu desenvolvimento, permitindo que o seu planeamento possa ser mais ambicioso, mais rápido e capaz de sobreviver às turbulências vividas no mercado interno.

“A Portugaliacork foi criada com o propósito de crescimento e expansão e, nesse aspeto, o mercado nacional é demasiado pequeno (...)”.

“Se não tivéssemos feito a aposta no mercado internacional da forma que fizemos, teríamos tido bastantes dificuldades em sobreviver (...)”.

O reinvestimento dos lucros no crescimento da empresa pode ser considerado uma necessidade ou uma oportunidade?

O reinvestimento dos lucros surge como uma necessidade na manutenção da atividade da empresa, como na construção de novas instalações, melhores sistemas produtivos ou captação de recursos humanos de melhor qualidade; é também uma oportunidade porque permite que a empresa se possa expandir para novos segmentos de produtos e novos mercados externos.

“(...) deve ser visto como ambos (...)”

“(...) é necessário para que a empresa se mantenha competitiva a médio prazo, para que possa melhorar as suas instalações e sistemas produtivos, para adquirir recursos humanos mais capazes e experientes (...)”.

“(...) mas também na criação de novos produtos que lhe permitam a obtenção de novos clientes, o aumento do leque de produtos disponíveis, diversificação geográfica (...)”

Como é que a empresa responde às dificuldades que vão surgindo na sua atividade?

A forma encontrada pela empresa para enfrentar as suas dificuldades foi através do crescimento da sua atividade e da sua adaptação constante a novos contextos de negócio. Foi esta a forma que a empresa considerou ser a mais acertada na redução da sua exposição a alterações em termos de fornecedores, clientes e outros problemas transnacionais.

“(...) é necessário que a empresa vá aumentando a sua dimensão ao mesmo ritmo que tenta reduzir a sua dependência face aos seus clientes ou fornecedores. “

“Períodos de ajustamento são sempre importantes no planeamento de uma empresa (...) minimizar os riscos que a sua atividade poderá sofrer, seja pela dispersão geográfica (...) procura constante de alternativas em termos de fornecedores e produtos”

Em virtude de a entrevista ter sido realizada de forma semiestruturada, foi possível obter alguma informação nova de forma informal, por parte do CEO da empresa, com o objetivo de atestar e comparar as estratégias tomadas com os dados formais que tinham sido fornecidos.

Ao longo da entrevista é possível confirmar os dados anteriormente estudados e entender que apesar de formalmente a Portugaliacork ter adotado elementos do Modelo de Uppsala, é igualmente possível reconhecer a presença de elementos de outros modelos, em especial dos modelos de Networks e Born Globals. Esta informação informal permitiu assim a criação de uma imagem estratégica nítida e verdadeira, assim como se tornou claro que apesar da estratégia da empresa ter na sua génese o Modelo de Uppsala, ao longo da sua atividade esta foi mudando e

adaptando-se, incorporando elementos presentes noutros modelos, criando uma estratégia mista que pudesse ser adaptada à sua realidade e dimensão.

9 Conclusões e sugestões para investigações futuras

Até um passado recente era comum encontrar nas empresas a ideia que a maximização dos lucros deveria ser o ponto central da sua atividade, contudo hoje em dia entende-se que a constituição de bases estáveis é na verdade essencial para a longevidade das empresas nos seus mercados, em conjunto com o planeamento da sua atividade e a comunicação constante com os seus parceiros. Ao longo deste estudo apresentaram-se vários conceitos que ajudam a descrever o momento de internacionalização através de diferentes modelos de internacionalização, de métodos de entrada e das suas barreiras, além de uma análise da Portugaliacork relativamente a quatro mercados alvo. Quando as empresas decidem realizar um processo de internacionalização, a primeira ação que devem tomar é estudar qual o modo de entrada que seja capaz de satisfazer os seus objetivos e, sempre que possível, de ser replicado no futuro. Com base na informação presente neste estudo, o processo de internacionalização geralmente inicia-se com um processo de exportação, o que permite que a empresa possa obter informação de forma gradual sobre os procedimentos, regulamentos e necessidades que advêm da venda para os mercados exteriores. Isto leva a que as empresas entrem de forma gradual, adquirindo conhecimento do mercado antes de se comprometerem com outros modos de entrada mais intensivos, seja em termos de recursos humanos ou financeiros. Com o decorrer da sua atividade e em virtude do seu carácter tendencialmente progressivo, as empresas internacionalizadas acabam por evoluir para outras formas de internacionalização além dos simples processos de exportação, seja através de parcerias e/ou investimento direto estrangeiro. A Portugaliacork demonstrou estar vocacionada para a internacionalização desde a sua criação, procurando ativamente encontrar oportunidades no seu sector, promovendo uma relação com os seus parceiros e, com base na informação recebida, desenvolver processos capazes de responder de forma mais rápida que a sua concorrência às necessidades dos mercados onde se encontra presente.

Ao longo deste trabalho foi igualmente possível de constatar que a internacionalização é uma tendência cada vez mais demarcada na atividade das empresas, promovendo uma nova dinâmica entre as empresas e os mercados. Pela importância que o sector da cortiça apresenta em Portugal, o mesmo é também alvo de uma concorrência interna muito elevada, não permitindo que as empresas nacionais possam crescer e desenvolver-se de forma rápida e simples sem explorarem a

sua internacionalização. Dessa forma, as PME's devem analisar quais os pontos principais que as caracterizam e aqueles que definem os seus mercados alvo no exterior, de forma a adotarem um ou mais tipos de entrada, assim como da identificação das respetivas barreiras. Esta ação deve ser desenvolvida com um pensamento a médio-longo prazo, o que significa construir um bom relacionamento com os clientes, investir em uma equipa de gestão qualificada e identificada com a empresa, com o seu sector e os mercados externos, através de um alinhamento das suas expectativas e qualificações com o projeto de internacionalização da empresa.

No caso de estudo apresentado nesta dissertação, a Portugaliacork foge um pouco às características que identificam as empresas deste sector pelo facto de adotar uma visão internacional desde a sua génese, com foco em movimentações calculadas para promover o crescimento da sua presença internacional à medida que a mesma desenvolvia a sua atividade. A empresa estudou as suas competências-chave e definiu uma estratégia inicial que misturou elementos do modelo de Uppsala, modelo *Networks* e do modelo *Born Globals*, visando criar uma estratégia mista que lhe permitisse crescer de forma sustentada, quer em termos de vendas, quer em termos de infraestrutura. Este foco na internacionalização foi a grande força motriz no desenvolvimento de uma atividade que atualmente está presente em 70 países, oferecendo centenas de produtos diferentes aos seus clientes, tendo observado um crescimento consistente da sua faturação na última década, mesmo face a adversidades como o aumento dos custos da matéria prima em virtude dos incêndios de 2017, o surgimento de barreiras alfandegárias por consequência do *BREXIT* ou o aparecimento da pandemia *COVID 19* que afetou o comércio mundial. Destacou-se então, entre as várias motivações para a internacionalização, a necessidade de diversificar a sua rede de clientes, criar uma base de gestão capaz de responder às diferenças entre mercados e as suas barreiras, reinvestir o rendimento obtido na expansão da atividade da empresa e dos produtos que oferece, melhorando dessa forma a sua qualidade, notoriedade e, por consequência, o volume de negócios. Com base na entrevista efetuada denotou-se que a empresa automatizou o funcionamento do seu dia-a-dia, permitindo que os seus responsáveis possam dedicar mais tempo na otimização estratégica da empresa a médio-longo prazo, podendo dessa forma estudar quais os melhores processos que permitam que possa continuar a crescer, ao mesmo tempo que tenta reduzir quaisquer complicações que surjam no decorrer da sua atividade.

Este estudo apresenta algumas limitações sendo necessário destacar em primeiro lugar o enfoque do estudo numa única empresa, pois compreende apenas o cenário de uma empresa portuguesa na área da cortiça e a sua experiência de internacionalização. Seria interessante comparar os resultados desta empresa com os obtidos por outras empresas do sector no mesmo

período de atividade e analisar qual é a importância da concorrência na procura dos melhores modos de entrada em mercados externos e qual é o nível de esforço despendido para obterem sucesso. Em segundo lugar, trata-se de uma análise exploratória com base na visão desenvolvida por um CEO que já detinha experiência internacional e que acreditava que a internacionalização da empresa seria o método principal para o seu desenvolvimento, tentando também entender qual é o impacto que a equipa de gestão e o seu conhecimento tem no sucesso ou insucesso dos processos de internacionalização das empresas. Num terceiro ponto poder-se-á ainda analisar quais foram os passos dados pelas empresas até 2019 e num momento pós COVID 19, entender de que forma é que as estratégias das empresas se ajustaram para que as mesmas se consigam manter capazes de responder às novas exigências e necessidades dos mercados e dos clientes.

Bibliografia

- Anil, N., Shoham, A., & Pfajfar, G. (2016). How export barriers, motives, and advantages impact export performance in developing countries. *International Journal of Export Marketing*, Vol. 1 No. 2, 117-141.
- APCOR. (2021). *A Fileira da Cortiça: da Floresta ao Consumidor*. Obtido de <https://www.apcor.pt/portfolio-posts/a-fileira-da-cortica-da-floresta-ao-consumidor/>
- APCOR. (07 de Setembro de 2021). *Biodiversidade*. Obtido de APCOR: <https://www.apcor.pt/montado/biodiversidade/>
- APCOR. (2021). *Cortiça | Cork 2020*. Obtido de APCOR: <https://www.apcor.pt/portfolio-posts/boletim-estatistico-2020/>
- APCOR. (01 de Setembro de 2021). *Sobreiro*. Obtido de APCOR: <https://www.apcor.pt/montado/sobreiro/>
- Baden-fuller, C., & Teece, D. (2019). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management (November)*, 0-1.
- Banco de Portugal. (2021). *Decomposição do IPE e do IDE, por categoria funcional*. Obtido de Banco de Portugal: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/840>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, 99-120.
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19(2), 328-335.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. . *International Small Business*, 23-56.
- Bernardes, S. (2009). Exportação ou investimento direto? Lições da Espanha. Em M. (. Amatuucci, *Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas.
- Bjorkman, I. F. (2000). Nordic International Business Research. *International Studies of Management and Organization* 30(1), 6-25.
- Boersma, M., Buckley, P., & Ghauri, P. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Britannica. (2021). *Australia*. Obtido de Britannica: <https://www.britannica.com/place/Australia>

- Britannica. (2021). *Italy*. Obtido de Britannica: <https://www.britannica.com/place/Italy>
- Britannica. (2021). *Mexico*. Obtido de Britannica: <https://www.britannica.com/place/Mexico>
- Britannica. (2021). *Traditional regions of the United States*. Obtido de Britannica: <https://www.britannica.com/place/United-States/Traditional-regions-of-the-United-States>
- Britannica. (2021). *United States*. Obtido de Britannica: <https://www.britannica.com/place/United-States>
- Brouthers, K., & Brouthers, L. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 5, 1179-1204.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internalisation. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Carneiro, J., & Dib, L. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25.
- Carneiro, J., & Dib, L. (2007). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, vol. 2, núm. 1, 1-25.
- Chen, J., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2018). Home country institutions, social value orientation, and the internationalization of ventures. *International Business Review*, 27(2), 443-454.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., . . . Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52: , 664–679.
- CIA. (2021). *Australia*. Obtido de CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/australia/>
- CIA. (2021). *Italy*. Obtido de CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/italy/>

- CIA. (2021). *Mexico*. Obtido de CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/mexico/#people-and-society>
- CIA. (2021). *United States*. Obtido de CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states>
- Comissão Europeia. (20 de Maio de 2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>
- Comissão Europeia. (18 de Maio de 2006). *A nova definição de PME*. Obtido de POFC: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia_Definicao_PME.pdf
- Comissão Europeia. (2015). *EU exports to the world: Overview of effects on employment and income*. Obtido de Comissão Europeia: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/june/tradoc_153502.pdf
- Comissão Europeia. (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. Obtido de http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the multinational hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6, 28-153.
- Contractor, F., Foss, N., Kundu, S., & Lahiri, S. (2019). Viewing global strategy through. *Global Strategy Journal*, 9(1), 3–18.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European journal of marketing*, 49-61.
- Crick, D. (2007). SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: Differences Between Exporters and Firms Employing Multiple Modes of Market Entry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20:3, 233-244.
- Cyrino, A., & Barcellos, E. (2006). Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. Em B. Tanure, & R. Duarte, *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.

- Danish National Agency for Enterprise and Housing. (2003). *Trade Barriers for Danish Exporting Companies*. Copenhagen.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23.
- Deloitte. (2020). *Global Powers of Luxury Goods 2020*. Obtido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-luxury-goods-2020.pdf>
- Deloitte. (2021). *Economic scenarios for the COVID-19 recovery - Guiding strategic, financial and operational decisions*. Obtido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-dae-covid-scenario-report_May2020.pdf
- Demertzi, M., Paulo, J. A., Arroja, L., & Dias, A. C. (2016). A carbon footprint simulation model for the cork oak sector. *Science of the Total Environment*, 566, 499-511.
- Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, Vol. 15 No. 3, 1-31.
- Driessnack, M., Sousa, V., & Mendes, I. (Setembro-Outubro de 2007). *Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: parte 3: Métodos mistos e múltiplos*. Obtido de Scielo: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/v4vvLRXGjSqrLLfZSMPbyfs/?format=pdf&lang=pt>
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production, a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies* 11, 9-31.
- Dunning, J. H. (2004). Determinants of foreign direct investment: globalization-induced changes and the role of policies. *Towards pro poor policies*, 279-290.
- EIM. (2005). *Internationalization in the Netherlands*. Zoetemeer: EIM .
- Erramilli, M., & Rao, C. (1993). Service firms' international entrymode choice: A modified transactioncost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(July), 19-38.

- Forsgren, M. (1989). Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? . Em *Advances in International Marketing* (pp. 141-159). Greenwich: JAI Press.
- Gordon, R. (1975). *Interviewing: Strategy, Techniques and Tactics*. Illinois: Dorsey Press.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 994–1006.
- Haguet, T. M. (1995). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Helleiner, E., & Pickel, A. (2005). *Economic nationalism in a globalizing world*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
- Hemais, C. A., & Hilal, A. (2002). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. Em *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. (pp. 15-40). Rio de Janeiro: Mauad.
- Herrmann, P., & Datta, D. (2006). CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, 755-778.
- Hutchinson, P., & Ray, G. (1986). Surviving the financial stress of small enterprise growth. Em J. Curran, J. Stanworth, & D. Watkins, *The Survival of the Small Firm The Economics Vol. 1* (pp. 53-71). Aldershot: Gower Publishing.
- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment . *Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology*, 195-197.
- Istat. (2020). *Declared and undeclared employment by industry and population*. Obtido de ISTAT: <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=11393&lang=en>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, 305–323.
- Kahiya, E. (2018). Five decades of research on export barriers: review and future directions. *International Business Review*, Vol. 27 No. 6, 1172-1188.
- Kim, H., Lee, I., & Lee, C. (2013). Building Web 2.0 enterprises: a study of small and medium. *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 2, 156-174.
- Kovacs, E. P., Moraes, W. F., & Oliveira, B. R. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas* 51(4), 320-335.
- Lai, J., Chen, L., & Chang, S. (2012). The board mechanism and entry mode choice. *Journal of International Management*, Vol. 18 No. 4, 379-392.
- Lakatos, E., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* 140, 1–55.
- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization of the firm. An empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making*. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Madsen, T. (1998). Managerial judgment of export performance. . *Journal of International Marketing*, v. 6, n.3, 82-93.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. . *Journal of Business Venturing*, 4.6: , 387-400.
- McGahan, A., & Porter, M. (1997). How much does industry matter, really? *Strat. Manag. J.* 17, , 15–30.

- Mendes, A. C. (Abril de 2007). O sobreiro ao longo dos tempos. *Os montados. Muito para além das árvores. Árvores e Florestas de Portugal*, 3, pp. 77-106.
- Meschi, P., Ricard, A., & Moore, E. (2017). Fast and furious or slow and cautious? The joint impact of age at internationalization, speed, and risk diversity on the survival of exporting firms. *Journal of International Management*, 279–291.
- Meyer, K. E. (2017). International business in an era of anti-globalization. *Multinational Business Review*, 25(2), 78–90.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhamik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Meyer, K., & Sinani, E. (2009). When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis. *Journal of international business studies*, 40(7), 1075-1094.
- Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. *Journal of World Business*, 50(4), 612–622.
- Nastasea, M., & Mironeasa, C. (2016). Performance measurement in small and medium sized. *Revista Tehnomus*, Vol. 23, 60-67.
- Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M.-V., & Hernandez-Lara, A.-B. (2017). Entry modes and barriers to internationalisation in China: an overview of management consulting firms. *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 No. 1, 37-49.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 640–655.
- Nuruzzaman, N., Singh, D., & Gaur, A. (2019). Institutional support, hazards and internationalization of emerging market firms. *Global Strategy Journal*, Vol. 10 No. 2, 361-385.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship,. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Nos 11/12, 1325-1348.
- OECD. (2009). *The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses*. Obtido de OECD: <https://www.oecd.org/cfe/smes/43183090.pdf>
- OECD. (2021). *Business confidence index (BCI)*. Obtido em 02 de Setembro de 2021, de Organisation for Economic Co-operation and Development: <https://data.oecd.org/leadind/business-confidence-index-bci.htm#indicator-chart>

- OECD. (2021). *Consumer Confidence Index (CCI)* . Obtido em 02 de Setembro de 2021, de Organisation for Economic Co-operation and Development: <https://data.oecd.org/leadind/consumer-confidence-index-cci.htm>
- Pangarkar, N., & Elango, B. (2020). Informal finance, home country characteristics and export performance of emerging market Firms: a Multi-Country Analysis. *Annual Meeting of the Academy of International Business - AIB 2020 Online, July*, 1-9.
- Pausas, J. G., Ribeiro, E., Dias, S. G., Pons, J., & Beseler, C. (2006). Regeneration of a marginal Quercus suber forest in the eastern Iberian Peninsula. *Journal of Vegetation Science* 17(6), 729-738.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23, 63–81.
- Pereira, H., & Tomé, M. (2004). Cork oak. Em J. Burley, J. Evans, & J. Youngquist, *Encyclopedia of Forest Sciences*. (pp. 613—620). Oxford: Elsevier.
- Peruzzo, C. M. (2003). Da observação participante à pesquisa-ação em comunicação: pressupostos epistemológicos e metodológicos. *XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Belo Horizonte: INTERCOM.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape industry. *Harv. Bus. Rev.* 86 (1), 78–93.
- Rajan, K. S., & Pangarkar, N. (2000). Mode of entry choice: An empirical study of Singaporean multinationals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(1), 49-65.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Reserve Bank of Australia. (2021). *Key Economic Indicators*. Obtido de Reserve Bank of Australia: <https://www.rba.gov.au/snapshots/economy-indicators-snapshot/>
- Rezende, S. F. (2002). Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *RAUSP Management Journal*, 37(1), 39-50.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International business review*, 14(2), 147-166.

- Roberts, E. B. (1996). Globalizing the emerging high-technology company. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 491-506.
- Rocha, A. (2003). Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? Em A. Rocha, *As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Rosa, S. (21 de Fevereiro de 2014). *A importância da informação financeira nas PME: mensuração do ativo fixo tangível*. Obtido de Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa: <http://hdl.handle.net/11144/340>
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Scharf, F., Bell, J., Loane, S., & Fletcher, R. (2004). The Export Problems of Internationalizing SMEs: Some Empirical Evidence Using a 'Critical Incident' Technique. Em M. Jones, & P. Dimitratos, *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: ICEP– Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Stiglitz, J. E. (2018). *Globalization and its discontents revisited: Anti-globalization in the era of Trump*. New York: Penguin Books.
- Teece, D. (1981). The multinational enterprise: market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, n. 22, 3-17.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, 15th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Trading Economics. (2021). *GDP growth*. Obtido de Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/italy/gdp-growth>
- Vahlne, J.-E., & Bhatti, W. (2019). Relationship development: A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise. *Management International Review*, 59(2), 203–228.

- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, 190-207.
- Vernon, R. (1972). International trade: the product life cycle approach. Em L. T. Wells, *The product life cycle and international trade*. Boston: Harvard University.
- Vershinina, N., Barrett, R., & McHardy, P. (2017). Logics and rationalisations underpinning entrepreneurial decisionmaking. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24, 158–175.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H., & Tahvanainen, M. (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11(5), 611-628.
- Welch, D., & Welch, L. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, v. 4, n.3, 11-28.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2,, 34-64.
- World Bank. (2020). *GDP (current US\$) - Australia*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=AU&start=1960&view=chart>
- World Bank. (2020). *GDP (Current US\$) - Italy*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=IT&start=1960&view=chart>
- World Bank. (2020). *GDP (current US\$) - Mexico*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=MX&start=1960&view=chart>
- World Bank. (2020). *GDP (current US\$) - United States*. Obtido de WorldBank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=US&start=1960&view=chart>

World Bank. (2020). *GDP growth (annual %) - Australia*. Obtido de World Bank: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=AU&most_recent_year_desc=false&start=1961&view=chart

World Bank. (2020). *GDP growth (annual %) - Italy*. Obtido de World Bank: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=IT&most_recent_year_desc=false&start=1961&view=chart

World Bank. (2020). *GDP growth (annual %) - Mexico*. Obtido de World Bank: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=MX&most_recent_year_desc=false&start=1961&view=chart

World Bank. (2020). *GDP growth (annual %) - United States*. Obtido de World Bank: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=US&most_recent_year_desc=false&start=1961&view=chart

World Bank. (2020). *GDP per capita, PPP (current international \$) - Australia*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=AU>

World Bank. (2020). *GDP per capita, PPP (current international \$) - Italy*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=IT>

World Bank. (2020). *GDP per capita, PPP (current international \$) - Mexico*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=MX>

World Bank. (2020). *GDP per capita, PPP (current international \$) - United States*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=US>

World Bank. (2020). *Population total, Italy*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=IT>

World Bank. (2020). *Population, total - Australia*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AU>

World Bank. (2020). *Population, total - Mexico*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=MX>

World Bank. (2020). *Population, total - United States*. Obtido de World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=US>

- Yamakawa, Y., Peng, M., & Deeds, D. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 32 No. 1, 59-82.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos (5ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Bookman Editora.
- Young, S., Dimitratos, P., & Dana, L. (2003). International entrepreneurship research: what scope for international business theories? *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, 31-42.

Anexo I – Entrevista ao Dr. Ramiro Baptista, CEO da Portugaliacork S.A.

Como surgiu o primeiro processo de internacionalização da empresa?

O primeiro processo de internacionalização da empresa deu-se através de um processo de exportação direta para o Canadá, ainda no primeiro ano de atividade, tendo este processo promovido o desenvolvimento de vários conhecimentos que acabaram por se tornar úteis para exportações seguintes. Neste processo a empresa teve que ter em atenção, entre outros, aos padrões técnicos dos produtos entre Portugal e o Canadá, à regulamentação alfandegária, aos procedimentos legais para a expedição, entre outros. Este conhecimento desenvolveu-se internamente através dos nossos sócios fundadores e a nível externo apoiou-se no conhecimento dos nossos clientes e dos nossos parceiros de transporte. Esta troca de informações e conhecimento com a nossa rede de contactos revelou-se importante ao longo da nossa existência, permitindo-nos antecipar e preparar as exportações de forma a que as mesmas possam ser transportadas, desalfandegadas e entregues com o menor desconforto possível para os nossos clientes.

Que consequências se verificaram na estrutura da empresa com os diversos processos de internacionalização?

Após as primeiras tentativas bem-sucedidas de exportação, a Portugaliacork estudou o conhecimento obtido nestes processos e redefiniu quais os passos a dar no futuro, o que nos permitiu reduzir as incertezas e aumentar a probabilidade de sucesso através da melhoria da comunicação com os nossos clientes, aperfeiçoando os materiais de apoio como catálogos e fichas técnicas, descomplicando o processo de transporte para clientes com pouca experiência, entre outros, refinando-o constantemente com base no *feedback* dos clientes e dos seus mercados. À medida que crescemos, a Portugaliacork foi desenvolvendo processos de internacionalização mais complexos em vários países através da criação de contratos de distribuição com representantes locais, tendo inclusive aberto a sua filial “Portugaliacork North America” nos Estados Unidos da América, através de um processo de *sole venture*, que demonstra a aposta mais demarcada da empresa neste mercado.

Os processos de internacionalização atuais estão concentrados no conhecimento dos funcionários da Portugaliacork ou na sua estrutura?

Quando a empresa surgiu, todo o seu conhecimento estava centrado na sua equipa de gestão como consequência da sua pequena dimensão, no entanto com o desenrolar da expansão da sua atividade, sentimos necessidade em contratar novos recursos humanos que nos permitissem acelerar a obtenção da informação e que promovessem mais e melhores processos de internacionalização.

Assim que consideramos que detínhamos um amplo conhecimento passível de ser transmitido de forma clara e concisa, criamos guias internos que auxiliam os nossos funcionários nos processos de internacionalização, sendo que este guia explica a forma de comunicação com clientes novos e antigos por parte dos nossos funcionários, como devem promover o processo de venda, quais são os métodos que poderão ajudar os clientes inexperientes no processo de exportação/importação, quais as regras para um desalfandegamento mais simples para países fora da União Europeia, entre outros. Todos estes passos são revistos anualmente, com base nas mudanças observadas entre mercados e nas regras de exportação dos mesmos, como aconteceu recentemente com o Reino Unido e o *BREXIT*.

Como é que a empresa se organiza internamente face aos diferentes processos de internacionalização em que está envolvido e as diferentes barreiras que surgem em cada mercado?

Desde o início do seu processo de internacionalização que a empresa sentiu necessidade de gerir todos os processos de uma forma muito próxima, tendo investido bastante tempo e recursos humanos no desenvolvimento destes novos processos de venda, mas à medida que íamos tendo mais vendas e fomos ganhando mais conhecimento, decidimos criar e aperfeiçoar internamente este sistema. Com o desenrolar da atividade fomos sentindo cada vez menos dificuldades nos processos de exportação ao ponto de, como indicado anteriormente, termos sido capazes de criar um guia que os nossos funcionários pudessem seguir, acelerando a sua aprendizagem e reduzindo o espaço para erros.

Em relação às barreiras, as mesmas também exigiram uma curva de aprendizagem da nossa parte, tendo a empresa sentido mais dificuldade nas primeiras exportações para países fora da União Europeia e com regras alfandegárias mais restritas, como é comum encontrar em países economicamente menos desenvolvidos. Apesar destas mudanças, é possível reduzir o impacto das

mesmas, mantendo um diálogo informado com os nossos clientes e com os nossos parceiros de transporte, que nos ajudam com as questões alfandegárias, como acontece desde janeiro de 2021 com a mudança das regras de exportação para o Reino Unido em virtude do *BREXIT*, ou mudanças ocasionais em certos países como a necessidade de acompanhar as cargas com EUR1 e ATR1 (certificados de origem de mercadorias para grupos diferentes de países) de forma a que sejam reduzidos ou isentados os direitos aduaneiros dos produtos exportados.

A dependência quase total da empresa na internacionalização pode ser vista como uma inevitabilidade no seu planeamento a longo prazo?

A Portugaliacork foi criada com o propósito de crescimento e expansão e, nesse aspeto, o mercado nacional é demasiado pequeno e concorrido para satisfazer as nossas pretensões. É graças à exportação dos nossos produtos que fomos capazes de nos diferenciar de outras empresas e crescer para a dimensão atual que temos, com a inauguração da nova unidade produtiva no final de 2021, crescendo anualmente o número dos nossos funcionários e a lista de países onde os nossos produtos são vendidos. Se não tivéssemos feito a aposta no mercado internacional da forma que fizemos, teríamos tido bastantes dificuldades em sobreviver à quebra que houve no mercado nacional durante os anos da crise do *subprime* e da pandemia que vivemos atualmente, muito menos teríamos crescido tanto em tão pouco tempo com base apenas no reinvestimento dos lucros obtidos da nossa atividade no mercado nacional.

O reinvestimento dos lucros no crescimento da empresa pode ser considerado uma necessidade ou uma oportunidade?

O reinvestimento deve ser visto como ambos. Por um lado, o reinvestimento é necessário para que a empresa se mantenha competitiva a médio prazo, para que possa melhorar as suas instalações e sistemas produtivos, para adquirir recursos humanos mais capazes e experientes, que permitem que a empresa fique menos dependente de fornecedores ou oscilações repentinas nos custos das matérias primas, entre outros. Por outro lado, é uma oportunidade porque ao reinvestir os lucros da sua atividade, a empresa pode investir não apenas numa perspetiva de manutenção da sua atividade, mas também na criação de novos produtos que lhe permitam a obtenção de novos clientes, o aumento do leque de produtos disponíveis, diversificação geográfica da sua internacionalização, além de tornar a empresa menos suscetível a contratempos na sua atividade, como os que vivenciámos nos dias de hoje.

Como é que a empresa responde às dificuldades que vão surgindo na sua atividade?

Não há uma resposta definitiva e completa que se possa dar, apenas que é necessário que a empresa vá aumentando a sua dimensão ao mesmo ritmo que tenta reduzir a sua dependência face aos seus clientes ou fornecedores. Quando Portugal foi fortemente afetado pelos incêndios em 2017, vários produtores de cortiça foram afetados. Se, por exemplo, a nossa empresa estivesse dependente de um único fornecedor de cortiça, poderíamos ter sofrido consequências diretas destes incêndios ao ficarmos sem acesso a cortiça virgem ou a termos que recorrer a outros fornecedores sem grande controlo do preço e/ou qualidade em virtude da necessidade e da escassez que se gerou nos meses seguintes.

Outro exemplo é o que está a ser vivido em 2021 por muitas empresas que se exportavam maioritariamente para o Reino Unido e que tem sofrido bastante com o *BREXIT*. Os produtos destas empresas estão agora sujeitos a custos de transporte mais elevados, uma legislação mais apertada e até a custos extra pela necessidade de agora terem de apresentar documentos fitossanitários e certificados de origem, algo que não era necessário antes do *BREXIT*, mas que agora se tornaram obrigatórios e acabam por se refletir nos custos dos produtos importados pelas empresas britânicas, inviabilizando a compra de pequenas quantidades por parte de clientes de menor dimensão, tendo como consequência a redução dos clientes disponíveis e subsequente quebra de exportações neste mercado.

Períodos de ajustamento são sempre importantes no planeamento de uma empresa, mas isso nem sempre é possível, logo a mentalidade da Portugaliacork é de procurar sempre minimizar os riscos que a sua atividade poderá sofrer, seja pela dispersão geográfica da sua atividade que é algo que demora vários anos a construir, seja na procura constante de alternativas em termos de fornecedores e produtos, algo que também exige um longo período de testes e desenvolvimento.